

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему **«Організація логістичної діяльності на підприємстві»**

Виконав студент 4 курсу, групи УЛ–61

Олександр САХНЕНКО

(підпис)

Керівник кафедри менеджменту:

к. е. н., доцент Олена Миколаївна САВИЦЬКА

(підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки:

к.е.н., доцент Наталя Олександрівна ЧЕРНЕНКО

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань

студент _____

(підпис)

Київ – 2020 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Олександр САХНЕНКУ

1. Тема роботи: «Організація логістичної діяльності на підприємстві»

керівник роботи к.е.н., доцент Олена Миколаївна САВИЦЬКА

затверджені наказом по університету від 06.04.2020 р. № 955-с

2. Термін подання студентом роботи: 08.06.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «КЗН «РОСИНКА», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати»); звіти про виробництво продукції за 2016–2018 рр.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути теоретичну сутність організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві;
- представити методiku аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємств;
- окреслити наукові підходи до ефективної організації логістичної діяльності на підприємстві;

б) аналітична частина:

- представити характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати та оцінити ефективність організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати зовнішні фактори впливу на організацію управління логістичною системою підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Результати фінансово-господарської і логістичної діяльності підприємства ТОВ «КЗН «Росинка».
2. Аналіз ресурсного забезпечення та постачальників ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016–2018 рр.
3. Аналіз логістичної складової ТОВ «КЗН «Росинка» за 2018 р.
4. Визначення недоліків в організаційному процесі логістики на ТОВ «КЗН «Росинка».
5. Проєкт з оптимізації використання ресурсів ТОВ «КЗН «Росинка».
6. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
7. Результати обґрунтування економічного ефекту від реалізації проєкту на підприємстві.

6. Дата видачі завдання:

«18» жовтня 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад організації управління логістичною діяльністю підприємства	18.10.2019 – 01.12.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду ефективної організації управління логістичною діяльністю на підприємствах	02.12.2020 – 01.02.2020	
3.	Аналіз показників фінансово-господарського стану підприємства	13.04.2020 – 19.04.2020	
4.	Аналіз ефективності управління логістичною діяльністю підприємства	20.04.2020 – 26.04.2020	
5.	Аналіз зовнішніх факторів впливу на логістичну систему підприємства	27.04.2020 – 03.05.2020	
6.	Розроблення проекту удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві	04.05.2020 – 10.05.2020	
7.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	11.05.2020 – 17.05.2020	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2020 – 30.05.2020	

Студент

_____ Олександр САХНЕНКО
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Олена Миколаївна САВИЦЬКА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Організація логістичної діяльності на підприємстві» містить 95 сторінок, 20 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 49 найменувань.

Метою роботи є дослідження та удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «КЗН «Росинка».

Об'єктом дослідження є процес організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «КЗН «Росинка».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення організації логістичної діяльності на підприємстві.

База дослідження – ТОВ «КЗН «Росинка».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: функціонально-вартісний аналіз, методи економічного та фінансового аналізу; логістичні методи.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проект удосконалення логістичної системи на підприємстві на основі концепції управління ланцюгами поставок, який передбачає створення відділу логістики на КЗН «Росинка», що дозволить вибудувати логістичну систему управління підприємством. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в зменшенні товарних запасів, прискоренні отримання інформації, та скороченні часу доставки товарів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними виробничими підприємствами для підвищення ефективності управління логістичними системами, зокрема ТОВ «КЗН «Росинка», та дозволить встановити тісний зв'язок між виробництвом і транспортуванням продукції.

Результати впровадження досліджень. Розроблені у дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «КЗН «Росинка», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: логістична діяльність, логістична система, оптимізація, ефективність, управління ланцюгами поставок, управління.

ABSTRACT

Thesis on the topic: «Organization of logistics activities in the enterprise» contains 95 pages, 20 tables, 8 figures, 2 applications. The list of links includes 49 items.

The aim of the work is to research and improve the organization of logistics activities at the enterprise LLC «KSO «Rosinka».

The object of the study is the process of organizing logistics activities at the enterprise LLC «KSO «Rosinka».

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the organization of logistics activities in the enterprise.

The base of the study is LLC «KSO «Rosinka».

Research Methods. Fulfillment of the thesis of the first (bachelor's) level of higher education is carried out using general and special research methods: functional-cost analysis, methods of economic and financial analysis; logistic methods.

Results of work. Based on the results of the study, a project was developed to improve the logistics system at the enterprise based on the concept of supply chain management, which provides for the creation of a logistics department at LLC «KSO «Rosinka», which will allow building a logistics system for enterprise management. The economic effect of the implementation of the proposed measures is to reduce inventories, speed up the receipt of information, and reduce the time of delivery of goods.

Recommendations on the use of work results. The results of the study can be used by domestic manufacturing enterprises to improve the efficiency of managing logistics systems, in particular LLC «KSO «Rosinka», and will allow establishing a close relationship between production and transportation of products.

Research implementation results. The proposals developed in the thesis were submitted for consideration to the management team of LLC «KSO «Rosinka», where the possibility of their practical application was recognized.

Key words: *logistic activity, logistic system, optimization, efficiency, supply chain management, management.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 Теоретичні засади організації управління логістичною діяльністю на підприємстві	11
1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства..	11
1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства ...	20
1.3 Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства.....	27
Висновки до розділу 1	34
2 Результати дослідження ефективності управління фінансово-господарською і логістичною діяльністю підприємства	36
2.1 Характеристика фінансового-господарської діяльності підприємства	36
2.2 Аналіз та оцінювання ефективності організації управління логістичною діяльністю на підприємстві	Error! Bookmark not defined.
2.3 Аналіз зовнішніх факторів впливу на логістичну систему підприємства	Error!
Bookmark not defined.	
Висновки до розділу 2	68
3 Формування проєкту удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві	70
3.1 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства	70
3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	78
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТОК А	92
ДОДАТОК Б	95

ВСТУП

Орієнтація на створення ринкового господарства потребує формування нової для України ринкової інфраструктури, яка забезпечує безперебійне функціонування економіки країни. Щоб вкладати засоби в формування інфраструктури, потрібно мати чітке уявлення на рівні країни, які інфраструктурні ланки повинні мати право на існування в господарській системі на кожному етапі переходу до ринкового господарства. На це спрямований логістичний аналіз. Головна ціль логістичного аналізу – виявити «вузькі місця» функціонування і виокремити шляхи їх ефективного використання для оптимального функціонування виробничих систем. В силу слабкої розробленості загальної концепції логістики цілком допустимі категорії «логістичний резерв» і «логістичний потенціал».

На сьогоднішній деньне всі підприємства користуються інноваційними технологіями, а тому їх стан є плачевним відносно економіки країни.Таким чином виникаєнеобхідність розробкиметодів, якіздатні зробити кращіїх стан, а також покращити стійкість. Одним з таких методів можна вважати активізацію логістичної діяльності підприємства, за основну базу якогоберутьлогістичний потенціал.Важливою складовоюпотенціалу логістики виступає логістичний менеджмент, що має певний вплив у розвитку підприємства.Все вищеописане дає можливість створення стратегії розвитку підприємства.

В умовах перетворення економіки складно переоцінити те значення, яке має присутність інформації про рівень роботи, витрати для діяльності підприємства і є підсумком цієї діяльності. Користувачами такої інформації виступають власники та керівні підприємством, акціонери, кредитори, органи виконавчої влади. Цілі логістичного управління виробничими (транспортними, складськими) процесами і цілі управління витратами на підприємствах односпрямовані. Вирішення питань результативного управління підприємством як основного чинника формування фінальних підсумків фінансової діяльності підприємств повинно базуватися на використанні методики та інструментарію

логістики, що дозволить інтегровано розглядати процеси, які протікають на підприємствах. Комбінованою частиною завдання зростання продуктивності кожного підприємства є проблема оптимізації логістичних витрат, яка представляється як один з найважливіших аспектів завдання формування ланцюгів поставок.

Дослідження, огляд і класифікація витрат всередині ланцюга поставок продукції торгових підприємств є ключовими і виключно затребуваним питанням в процесі утворення логістичного ланцюга.

Розгляд витрат в логістичних системах є одним з найважливіших і затребуваних питань. Становлення логістики, в першу чергу, обумовлюється прагненням до скорочення тимчасових і грошових витрат, які пов'язані з товарорухом і утворенням результативних логістичних ланцюгів.

Проте, ряд, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених у своїх роботах робить акцент більше не на визначення логістичних витрат, а на їх склад і систематизацію, через велику трудомісткість заходів, які пов'язані з визначенням їх загального обсягу і вважають виконання великого числа облікових і розрахункових операцій. Компоненти логістичних витрат і фінансові є підсумком логістичних процесів по-різному відображаються як в бухгалтерському, так і в управлінському обліках. На їх величину і склад впливають величезна кількість факторів, які розглядають різноманітність і різну специфіку існуючих логістичних систем. Питанням управління логістичними процесами на підприємстві в інформаційному просторі України присвячено досить багато робіт, які носять загальнотеоретичний і вузько спеціальний характер. Разом з тим, незважаючи на підвищений інтерес до теорії логістики з боку вчених: Д. Бауерокса, О. Буктрина, Є. Крикавського, Ю. Пономарьова та інших, практичній реалізації логістичного потенціалу, і його ролі в економічному потенціалі підприємства потребує дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження та удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «КЗН «Росинка».

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі задачі:

- розглянути теоретичну сутність організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві;
- представити методику аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємств;
- окреслити наукові підходи до ефективної організації логістичної діяльності на підприємстві;
- представити характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати та оцінити ефективність організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати зовнішні фактори впливу на організацію управління логістичною системою підприємства;
- розробити проєкт удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «КЗН «Росинка».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення організації логістичної діяльності на підприємстві.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «КЗН «Росинка». Юридична адреса: Україна, 03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, буд. 6.

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: функціонально-вартісний аналіз, методи економічного та фінансового аналізу; логістичні методи.

Практична значущість роботи полягає у розробленні практичних рекомендацій удоскоанлення організації управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах, а також у тому, що результати дослідження можуть бути використані ТОВ «КЗН «Росинка» для удосконалення організації управління логістичними процесами.

1 Теоретичні засади організації управління логістичною діяльністю на підприємстві

1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства

Термін «логістика» вживався в різних значеннях ще в глибоку давнину, тоді виділялося дві сфери застосування цього поняття: військова справа і математика [1].

Як самостійна дисципліна і сфера діяльності логістика згадується в кінці IX – початку X століття у військово-теоретичному трактаті візантійського імператора Лева VI Мудрого «Тактика Лева». Поряд з такими дисциплінами як стратегія, тактика, архітектоніка згадувалася логістика – наука про структуру війська, його постачання, норми тривалості руху і відпочинку [2].

Сучасне уявлення про логістику сформував військовий теоретик та історик Антуан Анрі Жоміні (1779 – 1869 рр.). Він стверджував, що логістика займається не одним питанням, а широким їх спектром, в який входить планування, управління, постачання, будівництво комунікацій та ін.

З плином часу логістичний інструментарій стали використовувати і в економіці. Лише з кінця 1970-х років це поняття вкоренилося і стало застосовуватися в бізнесі.

Сьогодні ідеї логістики поширюються в сфері соціальних послуг, в секторі домашнього господарства, в політиці, в демографії.

Як видно, логістика може застосовуватися в різних сферах життя людини. Більш того, ця наука знаходиться в стадії активного розвитку, а значить, багато її аспектів постійно доповнюються і уточнюються. Цим і пояснюється велике різноманіття трактувань поняття «логістика».

Логістика – це наука про управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими, сервісними та іншими потоками з метою

оптимізації функціонування господарських систем на основі ефективного використання всіх видів ресурсів [3].

Сутність поняття логістики, так само як і визначення цього терміна, тісно пов'язана з історією та еволюцією ринкових відносин. А також обумовлено рядом причин:

- відмінності в національних системах організації та управлінні рухом товарів;
- відмінності в рівні дослідження і розробленості проблем логістики в різних країнах;
- відмінності в специфіці і масштабі завдань, які вирішує логістика на певному підприємстві;
- велика кількість напрямків діяльності логістичної системи.

Саме тому існують різні підходи до розуміння сутності логістики:

- 1) як наука (розробка методології, наукових підходів і методів планування всіх операцій, які здійснюють у своїй діяльності економічні агенти);
- 2) як сфера діяльності (безпосереднє управління операціями, які охоплюють весь господарський процес від первинного джерела сировини до доведення готової продукції до споживача) [4].

Необхідність управління операціями обумовлена потребами соціально-економічного розвитку, яке залежить від обсягів вантажоперевезень, що збільшуються, від безлічі напрямків рухів сировини між економічними суб'єктами, від прагнення максимально знизити витрати, від збільшення кількості зв'язків між учасниками логістичної системи. Таким чином, можна сказати, що сутність логістики проявляється в раціональному управлінні матеріальними, і пов'язаними з ними фінансовими, кадровими та іншими потоками. А домогтися цього раціонального управління можливо з дотриманням принципів:

- 1) системний підхід (оптимізація матеріального потоку від джерела сировини і до кінцевого споживача дозволяє домогтися максимальних ефекту від виконання операцій);

2) облік витрат (необхідний облік всіх витрат на шляху руху матеріального потоку для подальшої оптимізації витрат);

3) рівень розвитку (розвиток науки і техніки дозволяє використовувати в логістиці спеціальне обладнання, що покращує якість виконуваних завдань і знижує витрати);

4) продуктивність праці (залежить від умов праці, чим вони кращі, тим вище продуктивність);

5) адаптація (при постійно мінливих ринкових умовах важливо, щоб система логістики могла вчасно відреагувати) [5].

Як видно, логістична система являє собою складну, динамічну, відкриту структуру:

- вона складається з безлічі елементів (закупівля, постачання, склади, запаси, транспорт, кадри та ін.);

- у ній присутні циклічні зв'язки, як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем;

- підприємство є частиною логістичного ланцюга і може входити в логістичні об'єднання.

Логістична система, утворюючи модель, може спланувати і реалізувати перенесення ресурсного капіталу.

Таким чином, логістична система – це сукупність елементів, які пов'язані між собою різними функціями. Результат виконання цих функцій-досягнення головного завдання логістики-доставка потрібного товару в певний час і місце, в потрібній кількості і якості, з мінімальними витратами [6]. І як наслідок, це веде зниження цін на товар і поліпшення стратегічних позицій компанії на ринку, а також підтримується системна стійкість фірми.

Виходячи зі складності структури логістичної системи, можна говорити про те, що вона складається з безлічі видів. Так у вертикальному вимірі, за масштабом її поділяють на макро- і мікросистеми [7].

1. Макрологічні системи включають в себе підприємства і організації промисловості, постачальницько-збутові структури і транспортні організації

різних відомств в різних регіонах (ТНК, ТПК, регіональні промислові об'єднання).

Вони спрямовані на вирішення таких завдань як:

- вибір виду транспорту і технології транспортного процесу;
- визначення раціональних напрямків руху матеріальних потоків;
- вибір пунктів поставки і партнерів постачальників різних ресурсів;
- визначення зони обслуговування, щоб поставка була виконана в строк;
- проєктування та організація мережі складських систем для оптимізації

матеріальних потоків.

Більш того, на даному рівні системи поділяються на: логістичні з прямими зв'язками, ешелонні логістичні та гнучкі логістичні системи. Істотною відмінністю кожного з видів є наявність посередників при переміщенні матеріального потоку між виробником і споживачем.

У першому випадку матеріальний потік мине посередників. В ешелонних логістичних системах бере участь хоча б один посередник. А гнучкі логістичні системи являють собою поєднання тих і інших, так в даній системі матеріальний потік переміщається або безпосередньо, або через посередника [8].

2. Мікрологістичні системи враховують стратегічні цілі фірми і оптимізують основні оперативні процеси. Вони охоплюють діяльність конкретного окремого підприємства і вирішують його локальні завдання. За функціональним призначенням поділяються на системи, які функціонують всередині виробництва і за його межами (зовнішні).

Внутрішньовиробничі логістичні системи функціонують і оптимізують процеси всередині технологічного циклу виробництва. А зовнішні логістичні системи вирішують завдання пов'язані з процесами поза виробничим циклом, вони керують матеріальними і супутніми потоками від їх джерела до кінцевого призначення.

Існує й інша класифікація видів систем. В даному випадку логістичні системи представляють шість функціональних областей логістики.

1. Закупівельна логістика являє собою процес забезпечення підприємства сировиною і матеріалами. Її межі визначаються умовами договорів з постачальниками і тими функціями, якими забезпечені служби постачання на підприємстві. Даний вид логістики має на увазі вивчення постачальників, укладення з ними договорів і здійснення контролю над їх виконанням.

2. Виробнича логістика функціонує в рамках одного підприємства. У даній системі, як правило, відсутні товарно-грошові відносини між учасниками логістичного процесу, а межі визначаються не умовами договору, а управлінськими рішеннями системи управління підприємства.

3. Розподільна логістика включає широке коло завдань, які вирішують як виробничі підприємства, так і підприємства, що здійснюють торговельно-посередницьку діяльність. Важливим є той факт, що управляти процесами і вирішувати завдання розподільної логістики можуть владні структури, тобто зовнішні учасники.

4. Логістика управління запасами безперервно забезпечує споживача необхідним видом ресурсів. Вона вирішує завдання обліку поточного рівня запасів, розрахунок розміру замовлення, розмір гарантійного страхового внеску, визначення інтервалу часу між замовленнями [9].

5. Транспортна логістика відрізняється відсутністю чітких меж її дії. Весь сукупний обсяг транспортної роботи тут підрозділяється на дві великі групи:

- робота, що виконується транспортом спеціальних організацій (транспорт загального користування);
- робота, що виконується власним транспортом нетранспортних організацій.

Мета транспортування визначається необхідністю доставити потрібний продукт, в певній якості, в строк і з мінімальними витратами [9].

6. Інформаційна логістика є базою для руху матеріального потоку. Від того, наскільки раціонально організовані інформаційні потоки, залежить ефективний рух ресурсів. Важливим є те, що інформаційна логістика діє як всередині підприємства, так і за межами його кордонів. Вона дозволяє

здійснювати обмін інформацією між різними учасниками процесу, які можуть перебувати на значних відстанях один від одного. Даний обмін можливий завдяки застосуванню мікропроцесорної техніки та інформаційних технологій.

Також слід зазначити, що дані види логістичних систем не можуть застосовуватися окремо. Більш того, застосування одного з видів викликає необхідність використання іншого виду. Це обумовлено тим, що кожна логістична система має розмиті межі свого застосування. Таким чином, одна система переходить в сферу дії іншої, і так досягається ефективне функціонування логістичної системи в цілому.

На сьогодні не вироблено єдиного підходу до визначення терміна “логістична діяльність”. Про це свідчать дефініції, які застосовуються: “логістичний процес”, “логістика підприємства”, “логістично орієнтовані промислові виробництва”, “види логістичної діяльності”, “канали розподілу” та інші.

Під “логістичним процесом” розуміють “системну структуру для прийняття рішень, яка поєднує транспортування, запаси, складський простір, системи обробки матеріалів, упаковку та інші пов’язані види діяльності, що всі разом виконують необхідні компроміси, які включають витрати і сервіс від постачальника до споживача (ланцюг поставки)” [10].

На думку авторів, які формують поняття “логістика підприємства”, – це “система поточкових процесів, що дозволяє ефективно управляти складною системою, враховуючи особливості кожної її ланцюжку і визначати фактори логістичного характеру, які впливають на ефективність діяльності в цілому”. На думку інших, “ринкове середовище стимулює виникнення логістично орієнтованих промислових виробництв як результат системного підходу до управління економічними відносинами та визначеними ними виробничими, комерційними та іншими видами діяльності у їх взаємозв’язку, віднесених до проектування і управління поточковими процесами, що проходять у внутрішньому і зовнішньому середовищі”. Ряд авторів вживають термін “канали розподілу”.

Довидів послуг, які надаються цим каналами, відносяться: «фізичний розподіл, транспортування і складське зберігання товарів (матеріальних запасів)» [11].

Існують різні точки зору стосовно «видів логістичної діяльності підприємств». На думку одних авторів, до логістичної діяльності підприємств відноситься «формування господарських зв'язків; визначення потреб у перевезенні продукції, її обсягах; визначення послідовності та пересування продукції по ланках крізь міста складування; вибір видів транспортування, транспортних засобів, маршрутів і технології транспортування; координація оперативного управління поставками та перевезенням продукції; оптимізація запасів продукції; розміщення та організація діяльності підприємств складської мережі; надання логістичних послуг».

Інші вчені до «видів логістичної діяльності підприємства» відносять «організацію розміщення виробничих об'єктів і матеріальних потоків; управління процесами переробки сировини та матеріалів; транспортування вантажів та їх підготовку до перевезення; організацію матеріально-технічного забезпечення; планування процесів виробництва; організацію фінансових інвестицій; організацію використання відходів і вторинної сировини; забезпечення ресурсами; реалізацію продукції» [12].

Під «логістичними видами діяльності» розуміють «постачання або закупки; транспортні потоки або вантажні перевезення»; «прийом; складування; контроль запасів; комплектацію замовлень; вантажопереробку матеріалів»; «зовнішні перевезення; управління фізичним розподілом; переробку, повернення продукції та усунення відходів»; «вибір місць розміщення; комунікації» [13].

Узагальнюючи визначення логістики як напрямку діяльності, треба підкреслити відсутність єдиного підходу. Є формулювання логістичної діяльності як організації процесів. Рядом учених до цього напрямку діяльності віднесено організацію постачання виробництва сировиною і матеріалами та збуту готової продукції; іншими – виробництво, зберігання, транспортування і розподіл продукції. Існує також розгляд логістичної діяльності як управління процесами. Ряд авторів до управління процесами відносять лише управління матеріально-

технічним забезпеченням або управлінні складуванням і переміщенням сировини, матеріалів і готової продукції. Це свідчить про необхідність уточнення цього поняття.

Розглянемо схему основних процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві (рис. 1.1):

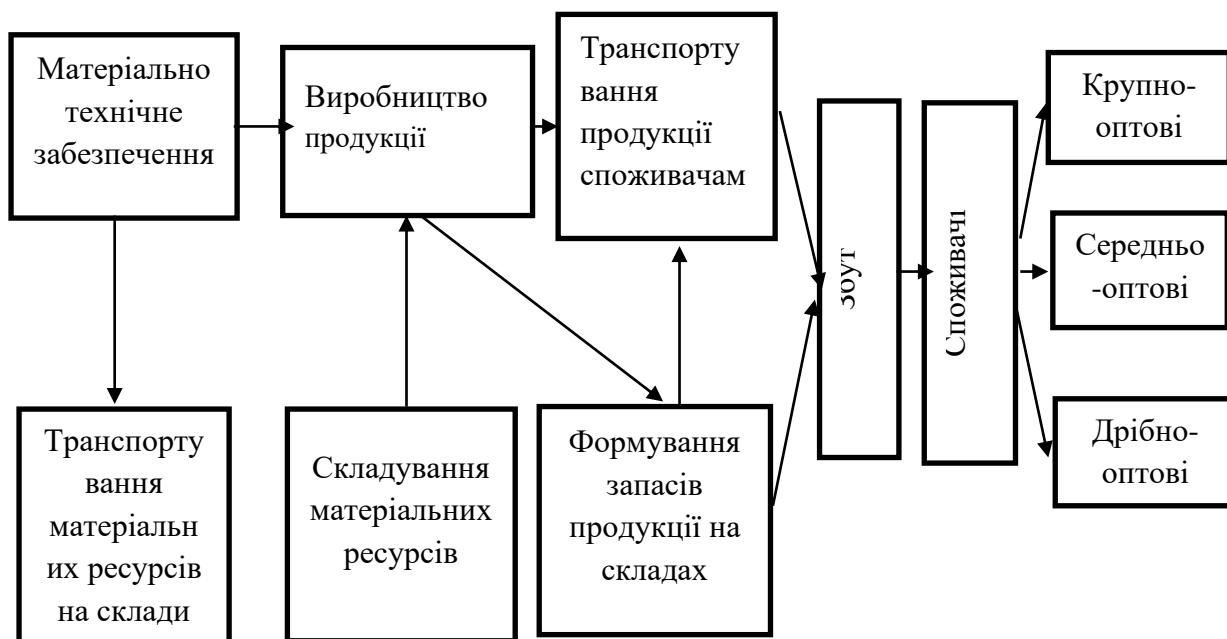


Рисунок 1.1 – Послідовність процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві
(складено на основі [14])

Виходячи з такого підходу до визначення логістичної діяльності промислового підприємства можна уточнити зміст і перелік “функцій і задач логістичної діяльності”. Зараз не існує єдиного підходу до формулювання основних функцій і задач логістичної діяльності на підприємстві. Згідно з класифікацій, до основних логістичних функцій відносять: “логістичне адміністрування”; “надходження, обробку та оформлення замовлення; планування виробництва”; “закупки продукції”; “поставку продукції; складування і зберігання продукції на складі”; “збут продукції”; “доставку замовлення” [15].

Інші вчені до основних логістичних функцій відносять: “планування, організацію і управління матеріально-технічним постачанням, формування господарських зв’язків з поставок товарів або надання послуг, їх розвиток,

корегування та раціоналізацію; планування, організацію і управління складським господарством; планування, організацію і управління транспортним господарством; планування, організацію і управління матеріальними та інформаційними потоками в процесівиробництва; планування, організацію і управління діловими послугамилогістичного характеру; планування і контроль інвестицій на створення і розвиток логістичної інфраструктури; управління матеріальними і товарними запасами; управління інформаційними системами; планування, організацію і управління процесами розподілу і поставки; контроль якісних параметрів та їх стандартизацію; визначення обсягів і напрямів матеріальних та інформаційних потоків; прогнозування потреби у перевезеннях; проектування інфраструктурних елементів у логістичних системах” [16].

Ряд авторів до “задач логістичної діяльності” підприємства відносять “формування оптимальної виробничої програми виробничо-збутової системи промислового підприємства, яка відповідає структурі споживчого попиту; розробку алгоритму її змін при коливаннях споживчого попиту у випадках ресурсних обмежень; оптимізацію запасів на кожному рівні логістичної системи підприємства; оптимізацію руху матеріальних та інформаційних потоків логістичної системи; оптимізацію загальних витрат при організації і руху матеріальних та інформаційних потоків логістичної системи” [17].

Узагальнюючи формулювання понять “логістичні функції та задачі на промисловому підприємстві”, можна зробити такі висновки. Одні автори до логістичних функцій не відносять виробництво і збут готової продукції, інші – не включають аналіз і контроль за основними логістичними операціями; треті до складу логістичних функцій включають лише постачання, виробництво і фізичний розподіл; четверті вказують, що однією з логістичних функцій є планування виробництва, а сам процес виробництва продукції не розглядають.

1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства

Компанії, які організували служби логістики на своїх підприємствах, неодмінно повинні проводити оцінку ефективності їх діяльності. Воно здійснюється у вигляді зворотного зв'язку-завдання управлінським ланкам-прийняття рішень службою логістики – їх здійснення-оцінка результатів діяльності управлінських ланок [18].

Існує кілька методів оцінки. Будь-який з них, передбачає порівняння результатів діяльності того чи іншого напрямку логістики з наміченими раніше цілями і аналіз витрат, продуктивності або сервісу. Розглянемо їх більш детальн.

1. Метод витрат. Він заснований на тому, що фірма встановлює вартісний критерій для кожної окремої функції логістики на підприємстві. Вартісний критерій може також встановлюватися на одиницю ваги, що поставляється або відвантажується продукту, поставку в цілому або конкретне замовлення.

Шляхом порівняння витрат в комплексі і в усіх напрямках відповідно до вартісних критеріїв і поставлених цілей визначається розбіжність за кінцевими результатами. Це дає можливість внесення необхідних поправок і доповнень в діяльність служби логістики.

2. Метод продуктивності. Оцінка ефективності діяльності служби логістики при його застосуванні носить кількісний характер і виражається, як правило, у фізичних одиницях виміру, наприклад, відвантаження продукції в тоннах, виконання якоїсь кількості замовлень, поставок партій товарів у відповідній комплектації.

Кількісні характеристики на «вході» порівнюють з результатами на «виході». У розрахунок приймаються людино-години, витрачені на виконання певного обсягу робіт; кількість персоналу, який бере участь у виконанні цих робіт; кількість і технічні параметри задіяної техніки на конкретному обсязі робіт; використовувані площі складських приміщень. Оцінюється загальний обсяг робіт у співвіднесенні до одиниці продукції [19].

3. Метод сервісу. За цим методом критерієм виступає оцінка послуг, що надаються за наступними параметрами: часу (протяжність надання послуг); точності (виконання в термін); послідовності (дотримання графіка технологічного процесу); розміру збитків (кількість пошкоджень кінцевої готової продукції в результаті навантаження-розвантаження, транспортування і складського зберігання).

Якість сервісу набуває все більшого значення в умовах зростаючої конкуренції як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. Сукупність результатів оцінки послуг різних фірм дозволяє виявити пріоритет того чи іншого підприємства в ефективності функціонування служби логістики.

Ефективність роботи менеджерів служби логістики на підприємстві оцінюється, як правило, за трьома факторами: регулярному управлінню, вирішенню проблем, здійсненню проєктів. Розглянемо їх.

4. Регулярне управління. Управління щоденними операціями і виконання конкретних цілей, поставлених фірмою по продуктивності, фінансуванню проєктів, багатьом іншим аспектам діяльності логістики.

5. Вирішення проблем. Уміння менеджера діагностувати виникаючі проблеми і знаходити оптимальні рішення, постійно покращувати сервіс і підвищувати окупність витрат як за часом, так і за абсолютною величиною.

6. Здійснення проєктів. Можливості менеджера здійснювати задумані і плановані проєкти, оперативно коригувати дії по ним, сприяти підвищенню продуктивності праці як в цілому на підприємстві, так і за окремими напрямками логістики [20].

Компанії також оцінюють своїх менеджерів по їх здатності знаходити і розвивати управлінські якості службовців, зацікавлювати їх в реалізації різних проєктів.

Практика виробила стандарти, відповідно до яких компанії оцінюють діяльність служби логістики та їх менеджерів. До них відносяться;

1. Постійний контроль запасів товарів у поточному році і знаходження можливості їх скорочення на складах підприємства і в системі розподілу.

2. Обслуговування споживачів рівні 92% доступності продукту і готовності його до відвантаження протягом 5 днів з дня прийняття замовлення.

3. Постійна підтримка витрат на діяльність служби логістики на підприємстві на рівні 3,5% від обсягу продажів в поточному році.

4. Частка всіх видів транспортних витрат до 2,5% від обсягу продажів в поточному році і 2,4% в наступному році.

5. Скорочення різних пошкоджень товарів при навантаженні-розвантаженні до 10% від обсягу продажів в поточному році.

6. Підтримка високої точності виконання замовлень за часом і необхідної комплектації товарів на рівні 98% [21].

За напрямом дослідження, змістом, постановочною частиною і результатами методи, використовувані в логістиці, можна класифікувати за їх групами – економічні, математичні, евристичні, економіко-математичні, організаційно-економічні. З урахуванням цього їх класифікація здійснюється за місцем в логістиці і призначенням при вирішенні логістичних завдань на економічні, математичні та евристичні. Кожну групу методів складають конкретні методи, вони представляють частину їх різноманіття, що застосовується при вирішенні логістичних завдань.

Наведемо найбільш популярні методи в логістичних дослідженнях. Зміст методів, класифікованих за вищеназваними групами, можна представити наступним чином:

- економічні методи – балансовий метод, методи ціноутворення, аналіз ABC, аналіз XYZ, метод Парето, метод 5W2H;

- математичні методи – прогнозування – моделювання, оптимізація, метод найменших квадратів, прийняття рішення в умовах невизначеності;

- евристичні методи – дерево рішень, метод Монте-Карло, метод Делфі, «мозкова атака», евристичне прогнозування;

- економіко-математичні методи – метод центру ваги, планування, визначення точки беззбитковості, функціонально-вартісний аналіз, метод зниження залишку;

– організаційно-економічні методи – управління за цілями, нормативний метод, метод реактивного реагування, експертно-аналітичний метод, метод навчання дією [22].

Розглянемо коротко суть кожного методу. Економічні методи:

- балансовий метод – заснований на зіставленні системи показників;
- аналіз ABC – контроль і управління багатомножинними запасами матеріальних ресурсів на основі проведення аналізу їх обсягів на складах;
- аналіз XYZ – визначення варіантів попиту на матеріальні ресурси і готові продукти (стабільний, сезонний, невизначений попит);
- методи ціноутворення – агрегатний, бальний, витратний, слідування за лідером, на основі рівня поточних цін, на основі рентабельності послуг, ринковий;
- метод Парето – класифікація аспектів проблеми за ступенем важливості і зосередження уваги на найважливішій з них;
- метод 5W2H (5 why's – чому, 2 how's – як) – визначення причин відхилень процесів від норм і знаходження способів вдосконалення цих процесів [23].

Математичні методи:

- прогнозування статичне – ковзне середнє значення, експоненціальне згладжування) – впорядкована в часі послідовність спостережень, які проводяться через певні інтервали часу; прогнозування асоціативне (проста регресія, множинна регресія) – використовує змінні параметри, що піддаються оцінці;
- моделювання-дослідження процесів за допомогою створення і аналізу моделей (імовірнісне моделювання використовується при наявності в процесі довільного компонента), імітаційне моделювання (алгоритм можна скласти за допомогою комбінації детермінованих і стохастичних залежностей), статистичне моделювання (розробка моделей, що відображають статистичні закономірності об'єкта);
- оптимізація-лінійне програмування, тобто рішення задач шляхом пошуку ефективних рішень, графічне лінійне програмування обмежене класом задач з

двома змінними, симплексний метод може бути застосований до задач, що містить більше двох змінних;

- метод найменших квадрантів – призначений для побудови інтерполяційного многочлена і заснований на критерії мінімізації суми квадрантів відхилень між реальними і розрахунковими даними [22].

Евристичний метод:

- дерево рішень – для визначення і вибору оптимального напрямку дій з можливих варіантів, схематичне представлення проблеми для прийняття рішень, засноване на концепції очікуваного результату;

- Монте-Карло-чисельний метод, основу якого становить отримання значного числа реалізацій випадкового процесу, який формується таким чином, щоб ймовірні характеристики дорівнювали певним величинам задачі;

- Делфі-проведення експертного опитування певних фахівців в кілька етапів для відбору кращого з рішень;

- «Мозкова атака» – генерування вільного потоку ідей щодо визначення проблем, причин їх виникнення, напрямків вирішення та прийняття рішення;

- евристичне прогнозування – засноване на різних операціях обчислення і процедурах, що доволіно впливають з досвіду і інтуїції фахівців, які здійснюють прогноз.

Економіко-математичні методи:

- центр ваги – визначення оптимального місця розташування розподільного центру (розглядаються витрати як лінійна функція відстані і доставлення кількості продуктів);

- планування – неформальні у вигляді таблиць і графіків, що дозволяють порівнювати проєктні значення з можливостями, математичні у вигляді методів лінійного програмування (графічний, симплексний);

- визначення точки безбитковості – математичний, коли визначається обсяг реалізації в одиницях продуктів, який необхідний для покриття всіх витрат, і на основі методу маржинального доходу, тобто точки безбитковості, яка досягається при отриманні доходу, достатнього для покриття постійних витрат;

- функціонально–вартісний аналіз–комплексне системне дослідження логістичної діяльності, засноване на взаємопов’язаному розгляді функцій, властивостей і каналів створюваних продуктів;

- залишок, що знижується, – метод прискореного зносу або амортизації, в якому показник за період вартості розраховується за допомогою множення певного коефіцієнта на залишкову або балансову вартість фонду [23].

Організаційно-економічні методи:

- управління по цілях – для управління персоналом, полягає в постановці окремої мети для кожного працівника;

- нормативний – застосовується система нормативів, які характеризують функції з управління персоналом;

- реактивне реагування – ґрунтується на однозначності відносин безлічі обставин і поведінок, при цьому кожна ситуація може викликати одну певну реакцію;

- експертно-аналітичний – до певного процесу залучаються фахівці в галузі управління персоналом, що володіють високою кваліфікацією;

- навчання дією – навчання персоналу конкретною дією як рушійної сили навчання [24].

На підставі розглянутих методів розробляються методики, які є складовими методології і являють собою практичну реалізацію бізнес-процесів у вигляді вирішуваних завдань. Методика в загальному вигляді складається з конкретизації і деталізації певного методу, зведення його до інструкції або алгоритму, в яких чітко описується спосіб здійснення тих чи інших функцій або всієї діяльності підприємства. За допомогою методик розрахунку методи зводяться в комплекс, завдяки якому визначаються показники роботи логістичної системи та ефективності рішень. Організація ефективного логістичного управління вимагає забезпечення доступу до великих обсягів інформації про діяльність підприємства і оточуючих його структур з метою аналізу і подальшого прийняття управлінських рішень. При цьому дуже важливо домогтися

координації діяльності служби логістичного управління з іншими управлінськими підрозділами підприємства.

Розгляд методів оцінки логістичної діяльності дозволяє проаналізувати системи доставок товарів і дає можливість вишукувати шляхи їх вдосконалення. Кожен розглянутий метод відокремлено не дає повноцінної оціночної картини для логістики, для отримання найбільш достовірної інформації про функціонування логістичних систем необхідно їх оцінювати по максимальному числу параметрів, що не дозволяє зробити жоден з існуючих методів оцінки. Аналіз методів дослідження логістичної діяльності дозволив виявити їх вузькі місця і визначити напрямки синтезу методів оцінки логістичних систем.

Фірми прагнуть різними засобами і шляхами підвищити ефективність управління логістикою, наприклад, орієнтуванням на досягнення намічених цілей, підвищенням зацікавленості співробітників, використанням аналітичних засобів.

Орієнтування на досягнення намічених цілей передбачає використання технічних систем інжинірингу для проєктного планування і контролю результатів прийнятих рішень. Такі системи існують у вигляді пакетів і комп'ютерних програм. В даний час розроблені системи за конкретними напрямками діяльності окремих служб підприємства: «робоче місце бухгалтера», «робоче місце менеджера» [25].

Підвищення зацікавленості співробітників передбачає мотивацію до найкращого виконання довіреної роботи. Важливо створити нормальний життєвий і робочий мікроклімат в колективах, чому сприяє задоволення роботою, заохочення за оригінальність прийнятих рішень, за сумлінну працю і відданість фірмі.

Використання аналітичних засобів дозволяє моделювати процеси-економічні (що відбувалися раніше на фірмі, а також досвід інших компаній), імітаційні (ситуації, які можливо виникнуть в майбутньому, і варіанти виходу з цих ситуацій). Економічні та імітаційні моделі повинні бути легко доступні співробітником фірми і розроблені у вигляді комп'ютерних програм.

У підвищенні ефективності управління службою логістики на фірмі значну роль відіграє і дотримання перерахованих раніше стандартів. Шляхом зіставлення їх з отриманими результатами в кількісному вираженні, порівнянням з планованими оцінюється діяльність співробітників служби логістики.

1.3 Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства

У ринкових умовах ефективне функціонування підприємств складно уявити без добре налагодженої системи логістики. Безсумнівний той факт, що від рівня організації і управління логістичної системи залежить рівень конкурентоспроможності підприємства. Компетентність в галузі логістики, вміле володіння її методами може забезпечити лідерство в конкурентній боротьбі [26].

Говорячи про логістичну систему та її функціонування не можна не сказати про функції логістики. Як говорилося раніше, всі дії і процеси, що здійснюються в рамках логістики, спрямовані на раціональний рух матеріального потоку. Функції логістики мають ту ж мету.

Функції логістики:

1. Системоутворююча – організовує логістичні системи, а також координує дії учасників виробничого процесу.
2. Інтегруюча – забезпечує синхронну роботу відділів постачання, складу, збуту та ін.
3. Регулююча – контролює ефективне управління потоками.
4. Результуюча – визначає ефективність логістики на основі результату від виконання всіх функцій логістики та реалізації процесів виробництва [27].

У кожному з рівнів каналів розподілу виконується комплекс функцій логістики. Так, на операційному рівні функції виступають базою управління рухом ресурсів від постачання виробництва до розподілу результатів. В рамках постачання функції зосереджені в області управління рухом ресурсів від постачальника на склад підприємства або зі складу в безпосереднє виробництво. На виробничому процесі функції відповідають за переміщення сировини, але вже

між етапами виробництва. Потім функції беруть участь в управлінні потоками готової продукції.

Як показує практичний досвід, розвиток логістичних систем на підприємствах знаходиться на різних щаблях і рівнях. Задля того, щоб ввести логістику в господарську діяльність, не кажучи вже про вдосконалення такої, знадобиться досить великий часовий період. Таким чином, привернення уваги до дослідження логістичної діяльності, визначення її характеру і особливостей обумовлено тим, що в Україні ця сфера знаходиться в стадії становлення. Багато керівників не мають чіткого уявлення про те, яке місце займає логістика в структурі підприємства [28].

Досить часто відсутня структуризація, при якій певні відділи несуть сувору відповідальність за виконання вузького кола завдань або навіть окремих процесів. На більшості підприємств не розробляється і не реалізовується логістична стратегія підприємства, що зумовило необхідність всебічного аналізу досліджуваної проблематики [29].

У зв'язку з тим, що найважливішими складовими ціни продажу реалізованої продукції є транспортні витрати, складські витрати і вартість логістичного сервісу, кожне підприємство прагне до скорочення термінів поставки продукції кінцевому споживачеві з найменшими витратами. Ефективна система управління та моніторингу логістики підприємства, впровадження сучасних ІТ для простежування руху продукції та вантажів забезпечить мінімізацію логістичних витрат. Сучасні реалії зумовили стратегічну спрямованість логістики. Реалізація корпоративної стратегії з оптимальними витратами ресурсів при управлінні матеріальними і супутніми потоками є стратегічним баченням логістики [30].

Так як логістика бере участь побічно в створенні вартості на підприємстві, то даний факт забезпечує потенціал в області оптимізації витрат, а отже, і в області підвищення рентабельності всіх сфер діяльності підприємства. В умовах конкуренції компанії-вантажоперевізники прагнуть залучити клієнтів до більш вигідних умов співпраці.

У ситуації, що склалася можна позначити деякі основні напрямки розвитку логістики [31]:

1. Мінімізація кількості складських приміщень у виробників.
2. Зростання числа сторонніх організацій, що займаються наданням логістичних послуг.
3. Розробка логістичних стратегій на підприємстві.
4. Застосування моделювання в логістичних системах.

Очевидний той факт, що дійсність змушує керівників віддавати перевагу стратегічному плануванню, мотивуючи це тим, що в умовах невизначеності щодо майбутньої зміни екзогенних факторів переважно розробляти логістичну стратегію [32].

Рішення про стратегічні альтернативи щодо удосконалення логістичної системи в значній мірі залежить від здатності правильно прогнозувати реакції основних конкурентів. У зв'язку з тим, що цілі підприємства динамічні, управління логістичним потенціалом повинно здійснюватися практично безперервно, носити не тільки оперативний, але і стратегічний характер і спиратися на все існуючі ресурси підприємства. Як показує практика, не існує універсальної методики дослідження даної проблематики і тому ефективність управління логістичним комплексом підприємства залежить від досвіду і знань керівників [33].

Очевидний той факт, що тільки нові принципи організації процесів управління можуть створити довгострокові переваги і забезпечити значний відрив від конкурентів [34]. Необхідно відзначити, що тільки стратегічні підходи до управління дозволять сформувати і ефективно реалізувати управлінські рішення в галузі логістики на основі методик стратегічного аналізу середовища функціонування підприємств.

Оптимізація логістичних бізнес процесів – процедура, яка дозволить звести до мінімуму витрати і ризики, скоротити витрати, поліпшити якість роботи і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Підсумком оптимізації процесів логістики стануть:

- прискорення вирішення типових проблем;
- зменшення витрат виробництва;
- зростання швидкості виробництва продуктів і підвищення їх якості;
- оптимізація роботи з клієнтами;
- зниження витрат на навчання співробітників [35].

В результаті оптимізації логістичних бізнес-процесів вивільняються час і ресурси, які можна направити на вирішення стратегічних або інших питань. Принципи оптимізації виділяють чотири основні риси:

- наявність основи. Спочатку необхідно виділити бізнес-процеси: оптимізувати хаос неможливо. Зафіксуйте поточні логістичні бізнес-процеси у вигляді моделей, щоб згодом вже вибудовувати їх заново, оцінювати оптимальність і покращувати.

- Починайте оптимізацію бізнес-процесів логістики, рухаючись до загального від приватного – виявляючи, об'єднуючи в групи і усуваючи окремі недоліки. Якщо ж ви хочете використовувати зворотний підхід, рух від загального до приватного – використовуйте реінжиніринг.

- Неоднозначність рішень. Усунувши неоптимальному по одному з критеріїв, ви можете погіршити інший процес. Тому дуже важливо оцінювати всі наслідки оптимізації, щоб зробити обґрунтований вибір.

- Нелюбов співробітників до оптимальних процесів. Вам доведеться враховувати: наслідком оптимізації стане посилення експлуатації виконавців, що призведе до опору останніх. Здійснення оптимізації процесів логістики здійснення логістичних процесів і операцій неможливе без централізованого управління. Останнє вимагає регулярної оптимізації системи з урахуванням постійно мінливих умов зовнішнього середовища або діяльності самого підприємства [36].

Для оптимізації управління логістичними системами потрібно передбачати взаємодію:

- проєктування логістичних операцій із завданням і проєктуванням діяльності підприємства;

- логістичних операцій з іншими операціями системи, які здійснюються на підприємстві;
- інформаційних технологій з інформаційним забезпеченням системи [37].

Основні завдання оптимізації логістичних бізнес-процесів підприємства – контроль, оцінка та зменшення витрат руху товарів.

Перераховані завдання включають в себе:

- транспортні витрати на доставку товарів, здійснювану різними видами транспорту (навантажувач);
- транспортні витрати на навантаження, вивантаження товару, а також на можливі перевалки на шляху проходження товару;
- вартість комплектації і зберігання вантажу під час перевалки;
- транспортні витрати, які пов'язані з непродуктивним зберіганням (псування в місці зберігання, розкрадання в місці зберігання, втрата вантажу, порушення комплектації);
- витрати на формування, утримання запасів товару у компаній – посередників;
- «дефіцитні витрати», які пов'язані з відсутністю товарів в будь-яких ланках збутового ланцюга, з недоліком вміння управляти комплектацією, з неможливістю виконати замовлення, а також з непередбаченими кризовими економічними ситуаціями;
- вартість маркування одиниці, упаковки та оформлення супутньої документації;
- витрати на страхування вантажів, експедиторські операції, адміністративні операції, вантажні збори [38].

Оптимізація бізнес-процесів логістики включає в себе також контроль якості приймання – розвантаження вантажу: оцінка акуратності виконання операцій (наприклад навантаження одиниці товару за допомогою навантажувача);

оцінка допущених в роботі помилок, оцінка інформації про їх характер і типовість.

Здійснення контролю управління логістичними процесами зводиться до наступних оцінок:

- продуктивності щоденної роботи і виконання завдань;
- навичок співробітників по виявленню причин і шляхів усунення проблем.

Для оптимізації бізнес-процесів логістики на складах застосовують такі інструменти: моделювання процесів; аудит; управління; реінжиніринг і стандартизацію бізнес-процесів складу; ощадливі технології, навчання і тренінги персоналу; системи диспетчеризації складських приміщень (інформація про стан); мережеві графіки; технологічні карти (Інформація про модулі і техпроцеси); оперативне планування роботи.

Ефективна організація логістичної системи на підприємстві дозволить керівнику уникнути таких наслідків:

- зростання собівартості продукції, зниження рентабельності виробництва;
- невідповідності товарних запасів потребам виробництва;
- зниження якості обслуговування клієнтів;
- збільшення часового проміжку доставки вантажів;
- неефективної організації матеріальних потоків [38].

Конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від рівня витрат, пов'язаних з роботою самого підприємства, але і від рівня витрат постачальників і каналів розподілу.

Для досягнення переваги сукупні витрати підприємства мають бути нижчі, ніж у конкурентів. Існують два шляхи досягнення цього:

- 1) ефективніше, ніж конкуренти, використати ресурси і управляти чинниками, що впливають на витрати;
- 2) перебудувати структуру витрат підприємства так, щоб виключити деякі елементи, що створюють витрати.

Тому практичні завдання оптимізації ресурсів в логістичних системах повинні вирішуватися за допомогою інформаційно-комп'ютерної підтримки у рамках корпоративної системи управління фірми, за наявності досить потужних засобів моделювання (наприклад, методології SADT, технологій динамічного моделювання складних об'єктів CASE і CALS) і рішень з оптимізації (наприклад, у рамках систем MRP II/ERP) в умовах великої розмірності та високого рівня невизначеності [39].

Оптимізація ресурсів може здійснюватися на різних рівнях ієрархії логістичної системи, наприклад у рамках функціональної області, підсистеми, окремої логістичної функції. Одночасно має бути виконаний принцип глобальної оптимізації, тобто локальні критерії оптимізації і рішення, що приймаються на їх основі, не повинні суперечити глобальному оптимуму логістичної системи в цілому.

Резюмуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що завдання керівника полягає у взаємній ув'язці управління транспортом, складським господарством, кадрами, інформаційними потоками, комерційної діяльності в єдину матеріалопровідну систему і в пошуку ефективних рішень в області логістичної політики підприємства. Оптимізація різних процесів на підприємстві та зменшення витрат безпосередньо пов'язані з логістикою, що є основною метою фінансової безпеки діяльності будь-якої комерційної організації.

Таким чином, було розглянуто основні чинники і показники оцінки ефективності функціонування логічних систем, а також визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності підприємства. Ефективний контроль логістичних витрат вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому. Для розуміння бізнесу в цілому треба мати уявлення про результати діяльності усіх його функціональних областей. При контролі тільки над витратами, що утворюються в межах одного окремого бізнесу в логістичному ланцюжку, не можна сказати, що логістичні витрати дійсно знаходяться під контролем. Контроль над логістичними витратами вимагає, щонайменше, щоб були відомі усі витрати і був зрозумілий процес їх утворення.

Розвиток логістики як науки повинен забезпечити необхідний рівень логістичного сервісу, який передбачає встановлення прийнятного рівня обслуговування в сучасних умовах ринку.

Висновки до розділу 1

Під “логістичним процесом” розуміють системну структуру для прийняття рішень, яка поєднує транспортування, запаси, складський простір, системи обробки матеріалів, упаковку та інші пов’язані види діяльності, що включають витрати і сервіс від постачальника до споживача. Логістичний процес – це взаємовизначена і взаємозалежна сукупність видів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій і операцій), виконання яких спрямоване на перетворення «Входів» у «Виходи» з метою отримання результату, що складає цінність для споживача.

Підвищення зацікавленості співробітників передбачає мотивацію до найкращого виконання довіреної роботи. Важливо створити нормальний життєвий і робочий мікроклімат в колективах, чому сприяє задоволення роботою, заохочення за оригінальність прийнятих рішень, за сумлінну працю і відданість фірмі.

Використання аналітичних засобів дозволяє моделювати процеси – економічні (що відбувалися раніше на фірмі, а також досвід інших компаній), імітаційні (ситуації, які можливо виникнуть в майбутньому, і варіанти виходу з цих ситуацій). Економічні та імітаційні моделі повинні бути легко доступні співробітником фірми і розроблені у вигляді комп’ютерних програм.

У підвищенні ефективності управління службою логістики на фірмі значну роль відіграє і дотримання перерахованих раніше стандартів. Шляхом зіставлення їх з отриманими результатами в кількісному вираженні, порівнянням з планованими оцінюється діяльність співробітників служби логістики.

Таким чином, було розглянуто чинники і показники оцінки ефективності функціонування логічних систем, а також визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності. Контроль логістичних витрат вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому. Для розуміння бізнесу треба мати уявлення про результати діяльності усіх його функціональних областей. При контролі тільки над витратами, що утворюються в межах одного окремого бізнесу в логістичному ланцюжку, не можна сказати, що логістичні витрати дійсно під контролем. Контроль над логістичними витратами вимагає, щонайменше, щоб були відомі усі витрати і був зрозумілий процес їх утворення.

2 Результати дослідження ефективності управління фінансово-господарською і логістичною діяльністю підприємства

2.1 Характеристика фінансового-господарської діяльності підприємства

Український ринок слабоалкогольних напоїв розвивається з блискавичною швидкістю, тому вже кілька років як на нього вирішили звернути свій погляд провідні виробники горілчаних напоїв та пива.

Щороку з приходом весни ринок слабоалкогольних напоїв починає сильно розквітати, і молодь починає активно купувати слабоалкогольні коктейлі, вино та напої на їх основі.

Позицію лідера звісно ж тримає пиво, але коктейлі також користуються великим попитом у споживачів. Таким чином з року в рік збільшується асортимент нових торгових марок та смаків, а тому оператори (хоча деякі з чималим запізненням), прийшли до того, що почали вірити в перспективність цього ринку. Для того щоб потрапити в цю нішу і закріпитись, потрібно володіти потужними виробничими можливостями, мати розвинуту дистриб'юторську мережу, а також значні фінансові ресурси для забезпечення рекламної компанії та підтримки продукту [40].

На першому місці розположується — «Оболонь», яка минулого року виробила 5,06 млн. дол. слабоалкогольних напоїв, збільшивши позаторішні показники на 8,3%. Швидких обертів набирає група компаній, — «Нові продукти». Вони у 2016 році виробили коктейлів на 1,8 млн. дол, що перевищує показники 2015-го року в два рази. Трійку лідерів замикає компанія «Росинка», яка завершила рік з показником вироблених напоїв на суму 832 тис. дол (для прикладу у 2015 році виробили на суму 828 тис. дол). В сумі ці 3 компанії обіймають до 80% усього ринку.

Завод «Росинка» – перше спеціалізоване підприємство на території колишнього УРСР по розливу мінеральних вод і безалкогольних напоїв, яке було засноване у 1960 році [41].

Висока виробнича потужність 250 000 000 літрів на рік, обладнання від провідних виробників KHS, Kronen, Klinger, Sipa, більше 38 найменувань безалкогольних, слабоалкогольних, сокових напоїв та мінеральних вод – усе це приносить популярність КЗН «Росинка».

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених Статутом.

Генеральний директор організує і координує роботу підрозділів підприємства, забезпечує виконання планів виробництва продукції, веде переговори і заключає угоди, укладає господарські та інші договори на збут продукції, матеріалів тощо, та придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей, забезпечує виконання договорів та зобов'язань, забезпечує підвищення якості продукції, проводить прийом та звільнення працівників, несе персональну відповідальність за результати роботи підприємства в цілому, його прибутковість.

Директор технічний впроваджує програми удосконалення, реконструкції, технічного переозброєння діючого виробництва, забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, зменшення матеріальних, фінансових і трудових витрат для виробництва продукції, високу її якість, надійність і витривалість в роботі відповідно до державних стандартів, технічних умов і умов технічної естетики, раціональне використання основних виробничих фондів. Несе персональну відповідальність за виконання планів виробництва продукції, її якість, за ефективну роботу устаткування, його реконструкцію і модернізацію.

Директор з продажу здійснює керівництво збутом продукції, матеріально-технічним забезпеченням та транспортним обслуговуванням підприємства, забезпечує вивчення і аналіз ринків збуту та планування товарної політики підприємства, контролює виконання планів по постачанню, укладає договори з постачальниками сировини, тари, матеріалів, контролює виробничі запаси сировини і матеріалів і організує їх своєчасне поповнення.

Маркетинговий директор розробляє маркетингову політику на підприємстві на основі аналізу споживчих характеристик продукції, яку виробляють, і прогнозування споживчого попиту і ринкової кон'юнктури. Керує проведенням досліджень основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види продукції, технічних та інших споживчих характеристик конкуруючої продукції.

Виробничий директор займається керуванням оперативним регульовальним процесом виробництва, який спрямований на забезпечення безперебійного випуску продукції відповідно до плану та договорів постачання з дотриманням стандартів і технічних умов якості.

Економічний директор займається керуванням фінансово-економічної діяльності підприємств, яка спрямована на досягнення великої економічної ефективності виробництва покладаючись на зростання продуктивності праці, а також цілкового використання внутрішніх резервів, запровадження досягнень економічної науки, економіко-математичних методів та обчислювальної техніки; розробкою перспективних, річних та оперативних планів з виробництва, прибутку та інших показників; організацією внутрішньогосподарських відносин та договірно-претензійних робіт [42].

Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних. Організовує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на

рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

Головні спеціалісти та начальники підрозділів забезпечують виконання підлеглими працівниками завдань та обов'язків визначених посадовими інструкціями.

Обов'язки працівників основного виробництва полягають у виконанні закріплених за ними операцій технологічного процесу з дотриманням техніки безпеки і технології. Допоміжні робітники виконують функції по забезпеченню виробництва в обсязі, покладеному на них робочими інструкціями.

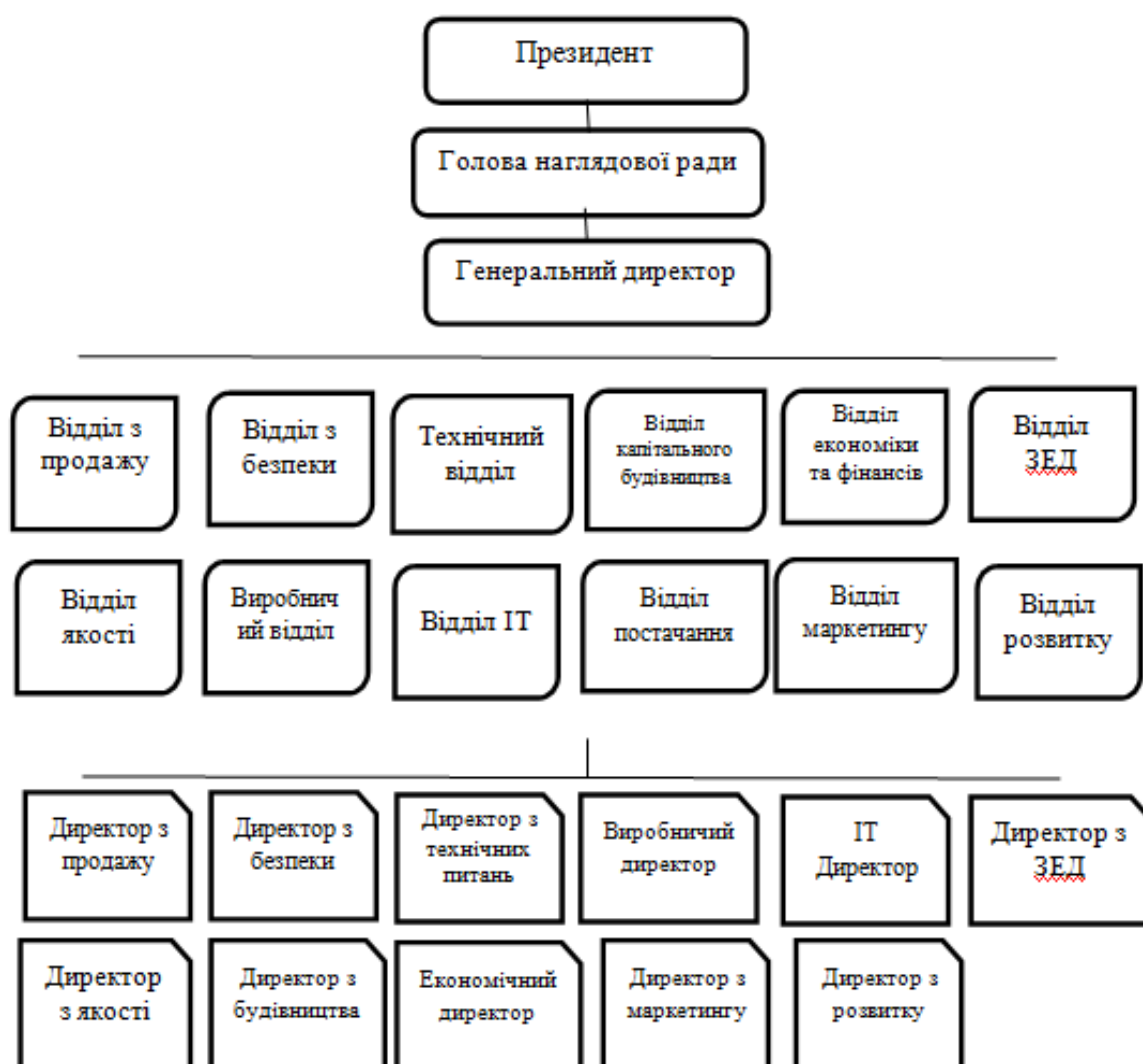


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «КЗН «Росинка»
(сформовано автором на основі даних підприємства)

Як і кожна компанія в світі – КЗН «Росинка» створювалося з певною метою. Окрім очевидної причини – отримання прибутку, офіційна мета підприємства, а точніше місія, як вона зазначається в документах, звучить як: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті». Керуючись цією місією компанія за роки існування здобула лідируючі позиції на ринку.

ТОВ «КЗН «Росинка» є юридичною особою, має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов’язки, бути позивачем і відповідачем в суді, має самостійний баланс і рахунки в установах банку, а також печатку і штампи зі своїм найменуванням. Є платником податку на додану вартість. ТОВ «КЗН «Росинка» здійснює свою діяльність на власних виробничих площах.

Видами діяльності ТОВ «КЗН «Росинка» за КВЕД є:

- виробництво безалкогольних напоїв;
- виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

На ТОВ «КЗН «Росинка» працює 430 осіб, 72 з яких – адміністративний персонал. Лінійна організаційна структура підприємства, в якій яскраво виражена вертикальна підпорядкованість. Організаційна структура не несе в собі протиріч, директор є головним управлінцем, що делегує повноваження «зверху-вниз». Виробничий цех розташований під прямим контролем заступника директора по виробництву. Дискомунікація як поняття майже відсутнє. Хоча є місце тому, що директор не завжди надає інформацію щодо актуального стану підприємства та цілей і планів на майбутнє. В таблиці 2.1 наведено склад і структуру працюючих на підприємстві за 2016–2018 роки.

Аналізуючи таблицю 2.1, робимо висновки, що кількість працюючих на підприємстві має тенденцію до зростання. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 315 осіб до 430 за період дослідження, тобто підприємство збільшується.

Таблиця 2.1 – Склад і структура працюючих на підприємстві ТОВ «КЗН «Росинка», 2016–2018 рр.

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1. Середньооблікова чисельність робітників облікового складу:	315	385	430	100	100	100
У тому числі:						
– працівники	275	332	367	87,3	86,9	85
– керуючий персонал	6	14	17	1,9	3,7	3,9
– фаховий персонал	34	39	46	10,8	9,4	11,1

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

В кадровій структурі найвагомшими виявились працівники – 87,3% у 2016 році, з часом відсоткове співвідношення зменшувалося тому, щовиникла проблема зростання кількості фахового та керуючого складу товариства, проте це не мало суттєвого впливу на структуру персоналу.

Керівництво ТОВ «КЗН «Росинка» працює на підставі штатного розпису (табл. 2.2).

З табл. 2.2 видно, що змін у розписі штату щодо керуючих посад не відбувалось за 2016–2018 роки. Щодо оплати праці персоналу управління прослідковується позитивна динаміка, зокрема, зарплата директора зросла з 13900 грн у 2016 році до 14500 грн у 2018 р. Зарплата інших керівників також зростала, так у 2016 році заробітна плата заступника директора з виробництва, заступника директора з продажу, заступника директора з фінансових питань та головного інженера була встановлена на рівні 13000 грн, у 2017 – 13300 грн. та 13900 грн у 2018 році відповідно. Узагальнюючи інформацію, можна зауважити, що заробітня платня управлінського персоналу знаходиться на середньому рівні та зростала відповідно до збільшення обсягів реалізації продукції. Проте це пояснюється не лише розвитком та поліпшенням діяльності підприємства, а й вимогами законодавства України, в якому відображається рівень мінімальної заробітної плати, що є основою для корегування порівняно більш високих заробітних плат.

Таблиця 2.2 – Штатний розпис керівних посад ТОВ «КЗН «Росинка» в динаміці за 2016 – 2018 рр.

Назва посади	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	кількість штатних одиниць, од.	оклад, грн	кількість штатних одиниць, од.	оклад, грн	кількість штатних одиниць, од.	оклад, грн
Директор	1	13900	1	14100	1	14500
Заступник. директора з виробництва	1	13000	1	13300	1	13900
Заступник директора з продажу	1	13000	1	13300	1	13900
Заступник директора з фінансових питань	1	13000	1	13300	1	13900
Головний інженер	1	13000	1	13300	1	13900
Професіонал з корпоративного управління	1	12450	1	12940	1	13370
Начальник юридичного відділу	1	12450	1	12940	1	13370
Головний бухгалтер	1	12450	1	12940	1	13370
Головний технолог	1	12450	1	12940	1	13370
Начальник фінансового відділу	1	12450	1	12940	1	13370
Начальник відділу МТЗ	1	12450	1	12940	1	13370
Головний механік	1	12450	1	12940	1	13370
Головний енергетик	1	12450	1	12940	1	13370

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

Схожу тенденцію можна побачити і щодо оплати праці персоналу виробництва. Однак, відмічаємо, що за проаналізований період, стались вагомні зміни у його кількості (рис. 2.2).

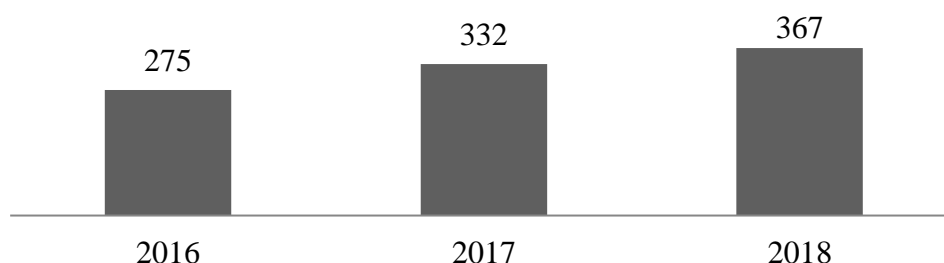


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни кількості виробничого персоналу

ТОВ «КЗН «Росинка», осіб

(розраховано автором на основі звітних даних підприємства)

Дані зміни можна пояснити зростанням обсягів виробництва та розростанням підсистеми виробництва на підприємства. Це пояснюється збільшенням кількості штатних одиниць таких посад: оператор, старший оператор, налагоджувальник верстатів і маніпуляторів, інженер-механік.

Для підприємства важливим є бачення та його місія – це опис цінностей компанії, сукупність яких забезпечує вибудовування і простежування чітких взаємозв'язків видів діяльності компанії з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Аналізуючи місію КЗН «Росинка» можна зробити висновок, що підприємство співпрацює з великими вітчизняними підприємствами харчової промисловості. При цьому конкуренція по виготовленню безалкогольних напоїв на вітчизняному ринку є досить вираженою.

За допомогою методики SWOT-аналізу розглянемо потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища КЗН «Росинка» в табл. 2.3 та 2.4. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

Таблиця 2.3 – Аналіз зовнішнього середовища КЗН «Росинка»

Потенційні ринкові можливості	Потенційні ринкові загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення попиту з боку харчової промисловості; – Вихід конкурентів з ринку у зв'язку з вищою собівартістю продукції; – Можливість найму кваліфікованих працівників за меншу заробітну плату за рахунок розташування підприємства; – Розвиток енергозберігаючих технологій і створення можливостей для їх застосування у даній галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ймовірність створення вітчизняних підприємств по виробництву безалкогольних напоїв; – Збільшення податкового тягара, недосконалість нормативно-правової бази; – Поділ сфер бізнесу з політичним підтекстом; – Посилення інфляційних процесів.

Розраховано автором самостійно

Таблиця 2.4 – Аналіз внутрішнього середовища КЗН «Росинка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Відносно невисока собівартість виробленої продукції; – мінімальний рівень відходів; – Наявність у штаті висококваліфікованих спеціалістів виробничої сфери; – Використання власних розробок для зменшення рівня відходів; – Доступні ціни; – гнучкість у розрахунках за продукцію; – Широкий асортимент продукції; – Зручні умови постачання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зменшення рентабельності виробництва; – Нерівномірне навантаження працівників; – відсутність кваліфікованих кадрів управлінської сфери; – Неефективний розподіл фінансових ресурсів

Розраховано автором самостійно

На основі аналізу впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ на підприємство побудуємо матрицю стратегічних дій ТОВ «КЗН «Росинка» (табл. 2.5).

Отже, відповідно до матриці стратегічних дій, керівництву КЗН «Росинка» особливу увагу варто приділити закріпленню існуючих позицій, розширенню клієнтської бази та найму додаткового управлінського персоналу, а також підвищенню кваліфікації наявного.

Необхідним кроком при вивченні виробничо-господарської діяльності підприємства є аналіз його фінансової діяльності. Аналіз фінансового стану – це частина загального аналізу господарської діяльності підприємства, який складається з двох взаємозалежних частин: фінансового аналізу й управлінського аналізу. Аналіз фінансової діяльності – засіб дослідження фінансових механізмів підприємства, процесів формування і використання фінансових ресурсів для здійснення діяльності. Для цього використовуються показники ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості, платоспроможності, поточної діяльності тощо.

Обчислимо коефіцієнти платоспроможності для ТОВ «КЗН «Росинка», які відіграють значну роль у процесі оцінки фінансового стану будь-якого підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.5 – Матриця стратегічних дій ТОВ «КЗН «Росинка»

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
1		2	3
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони – Низька собівартість, мінімальний рівень відходів – Наявність у штаті кваліфікованих спеціалістів виробничої сфери – Використання власних розробок для зменшення рівня відходів – Доступні ціни, гнучкість у розрахунках за продукцію Широкий асортимент продукції (8 найменувань), зручні умови постачання	Можливості – Збільшення попиту з боку харчової промисловості; – Вихід конкурентів з ринку у зв'язку з вищою собівартістю продукції; – Наявність кваліфікованої робочої сили у регіоні; – Розвиток енергозберігаючих технологій	Загрози: – Ймовірність створення вітчизняних підприємств по виробництву безалкогольних напоїв; – Збільшення податкового тягара, недосконалість нормативно-правової бази – Поділ сфер бізнесу з політичним підтекстом, – Посилення інфляційних процесів.
		СіМ Гнучка цінова політика для нових клієнтів Збільшення виробничих потужностей щодо виготовлення газованих напоїв Розширення асортименту продукції, що виготовляється	СіЗ Отримання податкових пільг за рахунок впровадження власних розробок та підвищення НТП підприємства
	Слабкі сторони – Зменшення рентабельності виробництва – Нерівномірне навантаження працівників, відсутність кваліфікованих кадрів управлінської сфери. – Неєфективний розподіл фінансових ресурсів	СлМ Найм додаткових управлінських кадрів для рівномірного розподілу навантаження Вдосконалення технології виробництва безалкогольних напоїв	СлЗ Удосконалення політики розподілу фінансів Створення СП з міжнародними компаніями для реалізації продукції, що дозволить зменшити податковий тягар та уникнути розподілу сфер бізнесу з політичним підтекстом.

Розраховано автором самотійно

Коефіцієнт автономії характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5. Цей коефіцієнт припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Значення даного показника в КЗН «Росинка» значно нижче за

мінімальне протягом всього досліджуваного періоду, це значить, що велика частина зобов'язань підприємства не може бути покрита власними активами.

Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності ТОВ «КЗН «Росинка»

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}}$	0,032	0,036	0,043
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{залучений капітал}}{\text{Власний капітал}}$	29,75	29,09	22,08
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	$\frac{\text{власні оборотні засоби}}{\text{матеріальні оборотні активи}}$	0,27	0,063	0,013
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{власний оборотний капітал}}{\text{власний капітал}}$	0,98	0,56	0,26

Розраховано автором самостійно

Коефіцієнт фінансування характеризується відношенням власних і позикових коштів підприємства, тобто він показує, скільки позикових коштів залучило підприємство в розрахунку на 1 грн, вкладених в активи власних коштів, нормативне значення < 1 . У період з 2016–2018 роки показник зменшився з 29,75 до 22,08 і це означає, що в цілому протягом даного періоду відбулося значне перевищення позикових коштів над власними. Це є індикатором того, що підприємство залежне від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами характеризує рівень забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів, нормативне значення $> 0,1$. За даними фінансової звітності, з 2016 по 2018 роки, цей показник завжди залишався менше 0, це означає, що наявні оборотні активи, підприємства не покриваються власними і прирівняними до них джерелами і даний показник має тенденцію до зниження.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована, нормативне значення 0,4–0,6.

Протягом усього періоду значення цього показника є низькими і спостерігається його поступове зниження, що свідчить про зменшення ступеня мобільності власних засобів підприємства.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що показники платоспроможності ТОВ «КЗН «Росинка» протягом 2016–2018 років мають тенденцію до зниження (за винятком коефіцієнта автономії). Основною причиною такого стану є висока залежність від зовнішніх джерел фінансування при невеликій частці власного капіталу.

Ще одним показником фінансово-економічного стану підприємства є ліквідність — спроможність підприємства погашати свої поточні зобов'язання вчасно і в повному обсязі. Оскільки поточні зобов'язання мають різний строк погашення, а оборотні активи — різний ступінь ліквідності, для оцінки ліквідності використовують різні за змістом та призначенням коефіцієнти. Розглянемо їх в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ТОВ «КЗН «Росинка», 2016-2018 рр.

Коефіцієнт	Розрахунок	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	1,36	0,936	0,986
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{поточні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,95	0,34	0,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,042	0,025	0,025
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Поточні активи-поточні зобов'язання	1224	-518,5	-171

Розраховано автором самостійно

Коефіцієнт покриття характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з оборотних коштів, він дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5–2,5, але не менше 1. Можна побачити, що коефіцієнт

покриття ТОВ «КЗН «Росинка» в 2016 році фактично знаходиться в межах нормального значення, але в період з 2017 по 2018 роки значення зменшується, що свідчить про нестачу оборотних коштів.

Коефіцієнт поточної ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Даний коефіцієнт у 2016 році перевищував нормативне значення і становив 0,95, а у період з 2017 по 2018 років прослідковується поступове його зниження, що пояснюється збільшенням запасів готової продукції.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2–0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. В ТОВ «КЗН «Росинка» коефіцієнт абсолютної ліквідності менший за норму і має тенденцію до зниження з 0,042 до 0,025 протягом аналізованого періоду.

Наявність чистого оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Аналізуючи дані ми бачимо, що в 2016 році його значення становило 1224 тис. грн., чим і скористалось керівництво підприємства для розширення виробництва і придбання нової лінії по виготовленню бар'єрної плівки. Саме через значну вартість цієї

лінії у 2016–2018 роках значення сягали від’ємних позначок, проте навіть з цей період прослідковується тенденції до його зростання.

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства значною мірою визначається її прибутковістю, іншими словами, рівнем прибутку, який отримує підприємство за рік на одну грошову одиницю вкладених у виробництво коштів. Прибутковість виробничо-господарської діяльності підприємства називають рентабельністю. Оскільки діяльність підприємства визначається сукупністю процесів, пов’язаних з кругообігом капіталу (залучення коштів, інвестування їх в оборотні та необоротні активи, використання активів у процесі виробництва та реалізації продукції), рентабельність виробничо-господарської діяльності можна охарактеризувати сукупністю відповідних коефіцієнтів.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності діяльності підприємства представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз та оцінка показників рентабельності ТОВ «КЗН «Росинка», 2016-2018 рр.

Показник	Розрахунок	Рік		
		2016	2017	2018
Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{прибуток}}{\sum \text{активів}}$	0,0036	0,038	0,14
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}}$	0,1	0,094	0,05
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чиста виручка}}$	0,01	0,034	0,02

Розраховано автором на основі звітності підприємства (додаток А, Б)

Для більш наочного представлення ситуації на підприємстві, доцільним є зображення динаміки показників рентабельності підприємства на рис. 2.3.

Відповідно до розрахованих коефіцієнтів, зниження рівня показника рентабельності власного капіталу, свідчить про зменшення інвестиційної привабливості. Збільшення ж рентабельності активів свідчить про зростання попиту на послуги підприємства, тобто збільшення обсягів реалізованої продукції. Коефіцієнт рентабельності діяльності носить хвилеподібний характер.

Його зменшення в 2018 році вказує на неефективність господарської діяльності підприємства.

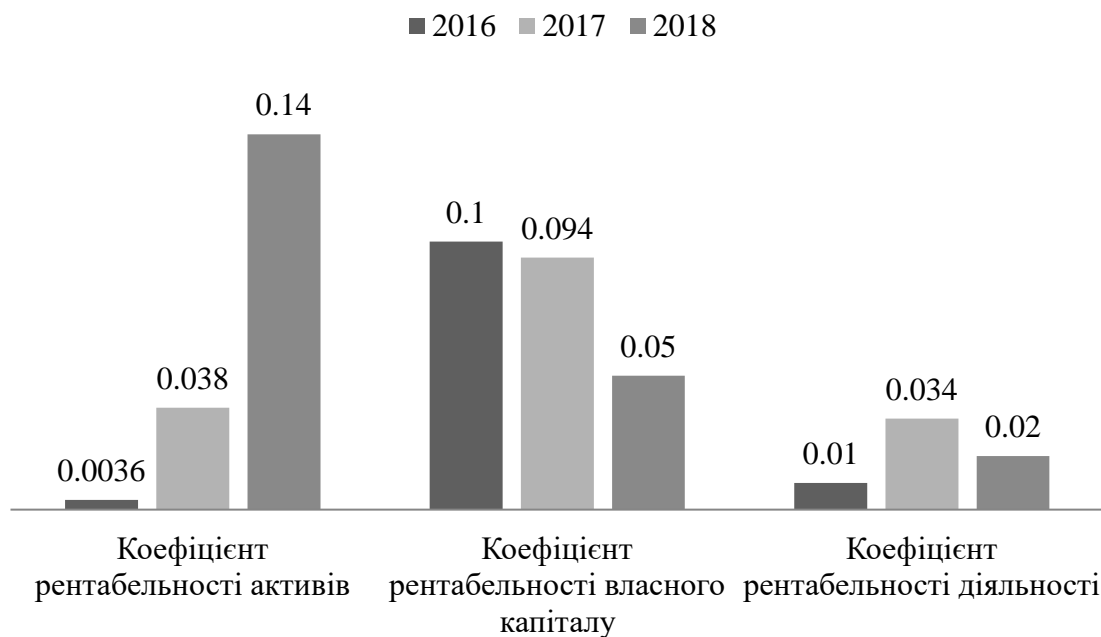


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показників рентабельності підприємства
ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016–2018 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Важливими показниками діяльності підприємства також є загальні показники діяльності підприємства та показники використання виробничих засобів, табл. 2.9.

Загалом, фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним. Проте 2018 рік характеризується спадом по багатьох економічних показниках: обсяг чистого прибутку знизився з 353 у 2017 році до 206 тис. грн., це пояснюється значним зростанням собівартості продукції, що призвело до зростання обсягу чистих витрат. Збільшення витрат на збут також можна пояснити збільшенням обсягу реалізованої продукції. Про розширення підприємства говорить і показник зростання середньооблікової чисельності працівників, в тому числі робітників на 45 осіб порівняно з 2017 роком. Щодо чистого прибутку, то у 2018 році спостерігалось зниження порівняно з ідентичним показником 2017 року, що зумовлено непропорційним зростанням собівартості продукції. Розглядаючи

показник загальної продуктивності операційної системи, то варто відмітити його зростання у 2018.

Таблиця 2.9 – Аналіз загальних показників діяльності ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016–2018 рр.

Показник	Рік			Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Дохід від реалізації продукції, тис.грн	5347	15258	25335	0,35	1,6
2. Непрямі податки (ПДВ, акцизний збір) та інші вирахування з доходу, тис.грн	893	2599	4284	2,91	1,65
3. Чистий дохід від реалізації, тис.грн	4454	12659	21051	2,84	0,6
4. Інші доходи (операційні, фінансові тощо), тис.грн	1527	5830	6210	3,81	1,06
5. Валовий прибуток, тис.грн	1337	3798	6061	2,84	1,59
6. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	3117	8861	14990	2,84	1,69
7. Адміністративні витрати, тис.грн	708	2089	3050	2,95	1,46
8. Витрати на збут, тис.грн	897	2471	3552	2,75	1,44
9. Інші операційні витрати, тис.грн	983	3579	3989	3,64	1,11
10. Фінансові витрати, тис.грн	258	1048	1352	4,06	1,29
11. Обсяг сукупних витрат, тис. грн	5963	18048	26933	3,02	1,49
12. Середньоблікова чисельність працівників, осіб	315	385	430	1,22	1,11
13. Середньоблікова чисельність робітників, осіб	275	332	367	1,2	1,1
14. Чистий прибуток	138	353	206	27,15	0,58
15. Загальна продуктивність	0,75	0,7	0,78	0,93	1,11

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

Важливою передумовою управління підприємством є точне і правильне вимірювання і оцінка рівня продуктивності та результативності операційної діяльності. Варто зазначити, що продуктивність підприємства залежить від взаємодії багатьох факторів виробництва.

Однією з найважливіших підсистем даного підприємства є виробнича. Саме в ній відбуваються основні процеси і проходить утворення доходу організації.

Управління продуктивністю – це комплекс стратегічних та оперативних заходів і практичних дій з оптимізації співвідношення виробленої продукції та затрачених на це ресурсів [43].

Якщо говорити про управління продуктивністю на ТОВ «КЗН «Росинка» та планування завантаження виробничих потужностей, то цими питаннями займається планово-економічний відділ. Щодо розвитку виробничої системи в рамках підтримки операційної стратегії, а також контролем за рівнем продуктивності виробничої системи, то це компетенція заступника директора з виробництва. Варто зазначити, що управління продуктивністю здійснюється з врахуванням інтенсивного курсу розвиток на виробничої системи, воно проявляється не лише в збільшенні кількісного вираження, а передбачає реалізацію інструментів, здатних зменшити рівень відходів сировини, знизити простої обладнання тощо.

Високотехнологічне обладнання та використання якісної сировини створюють умови для виробництва конкурентоспроможної якісної продукції. Виробничий арсенал підприємства складається з інжекційних машин канадської фірми «HUSKY» – однієї з найбільших світових виробників обладнання даного типу і коекструзійних потоково-автоматичних ліній виробництва.

Розглянемо показники, які характеризують ефективність використання виробничих засобів (табл. 2.10).

Фондовіддача характеризує обсяг виробництва (реалізації) продукції, яка припадає на одну грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів. Ми бачимо зростання даного показника, що можна відзначити як позитивну тенденцію. Спад обернено пропорційного показника фондомісткості можна пояснити збільшенням обсягів виробленої продукції. Технічна озброєність праці зростає через постійне оновлення виробничого обладнання.

Таблиця 2.10 – Показники використання виробничих засобів ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016–2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відносне відхилення	
				2017/2016	2018/2017
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	4454	12659	21051	2,84	0,6
2. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	1200,5	1896	2817	1,58	1,49
3. Вартість устаткування(машини і обладнання), тис. грн.	208	502	777	2,41	1,54
4. Фондовіддача, грн.	3,71	6,68	7,7	1,8	1,15
5. Фондомісткість, грн.	0,27	0,15	0,13	0,55	0,86
6. Фондоозброєність, грн/особу	3,775	4,887	6,506	1,29	1,33
7. Технічна озброєність праці, грн./особу	753,62	1507,5	2111,4	2	1,4

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

У табл. 2.11 розглянемо структуру основних виробничих засобів основного виду діяльності.

Таблиця 2.11 – Структура основних виробничих засобів ТОВ «КЗН «Росинка» за 2017–2018 рр.

Показник	Структура основних засобів			
	2017	2018	2017	2018
	тис. грн	тис. грн	%	%
Основні засоби, всього	1895	2816	100,00	100,00
1. Земельні ділянки	179	179	9,45	6,36
2. Будинки та споруди	648	648	34,2	23,01
3. Машини та обладнання	703	1378	37,1	48,93
4. Транспорт	–	34	0,00	1,21
5. Інші необоротні матеріальні активи	367	578	19,26	20,49

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

В загальному, вартість основних засобів в період з 2017 по 2018 рік зросла. Зростання відбулось в основному за рахунок появи транспортних засобів та збільшення кількості виробничих машин та обладнання. Всього основні засоби зросли на 921 тис. грн. Це збільшення виникло через проведення дооцінки операційної нерухомості і перевищення суми введених одиниць устаткування над сумою виведених. Говорячи про земельні ділянки, будинки і споруди кількісних

змін не зазнали. Для більш наочного відображення структура по роках відображена на рис. 2.4 та 2.5 відповідно.

Основні виробничі засоби

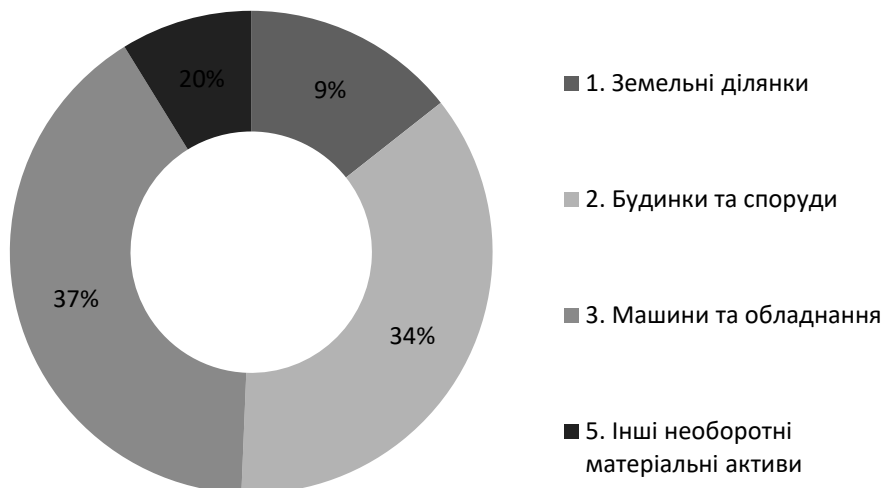


Рисунок 2.4 – Структура основних виробничих засобів ТОВ «КЗН «Росинка» на кінець 2017 року

(сформовано автором на основі звітних даних підприємства)

У структурі основних виробничих засобів за 2017 рік на першому місці знаходяться машини та обладнання, після них йдуть будинки та споруди, що може свідчити про те, що у підприємство має цілісний майновий комплекс. Найменшу частку займають інші необоротні активи, а транспортні засоби у 2017 році відсутні взагалі. Певних змін зазнала ця структура власності у 2018 році. Варто відмітити, що основною статтею являються машини та обладнання, які зросли через придбання нової лінії по виготовленню безалкогольних напоїв. Також зміни простежувались через появу транспортних засобів у структурі основних виробничих засобів за 2018 рік.

Визначення часткової продуктивності таких елементів виробничої системи як машини та обладнання, будинки і споруди, а також земельні ділянки здійснюється на основні відношення чистого доходу від реалізації продукції до вартості цих основних засобів.

Основні виробничі засоби

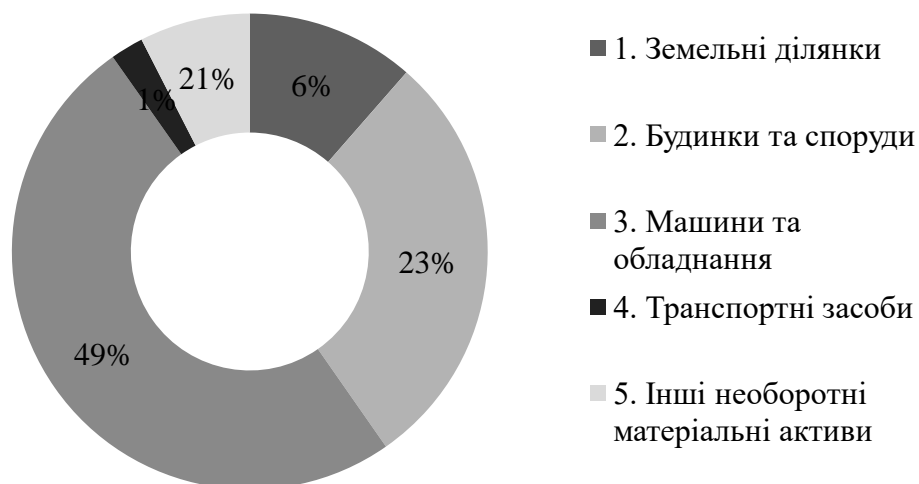


Рисунок 2.5 – Структура основних виробничих засобів ТОВ «КЗН «Росинка» на кінець 2018 року

(сформовано автором на основі даних підприємства)

Продуктивність використання машин та обладнання: 2017 рік – 25,01, за 2018 – 27,09. Продуктивність використання будинків і споруд дорівнює 28,2 та 46,8 за 2017 та 2018 роки відповідно. Якщо досліджувати продуктивність використання земельних ділянок, то в цьому випадку показник становив 71,1 у 2017 році та 118,3 у 2018. Відповідно до проведених розрахунків цілком очевидно, що майновий комплекс підприємства має значний потенціал, який не повністю задіяний у виробництві.

Забезпечення підприємства всіма видами матеріальних ресурсів, пошук резервів більш раціонального їх використання і зниження матеріаломісткості продукції призведе до підвищення ефективності та продуктивності виробництва (табл. 2.12).

Як видно з таблиці 2.12, протягом аналізованого періоду матеріаломісткість знижувалася. Це свідчить про те, що протягом 2016 – 2018 років підприємство розширило асортиментну базу. Матеріаловіддача відповідно з кожним роком поступово зростала, це пов'язано також з наявністю постійних

замовлень та можливістю більш вдало планувати виробництво, уникаючи частих переходів на різні види продукції, що зменшує технічні відходи виробництва.

Таблиця 2.12 – Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	4454	12659	21689	182,2	71,33
2. Матеріальні затрати, тис. грн	3890	10357	17025	166,25	64,38
3. Матеріаловіддача, грн	1,14	1,22	1,27	7,017	4,09
4. Матеріаломісткість, грн	0,87	0,82	0,78	-5,74	-4,87

Розраховано автором на основі звітних даних ТОВ «КЗН «Росинка»

Продуктивність праці (рис .2.6) визначається, як відношення доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників.

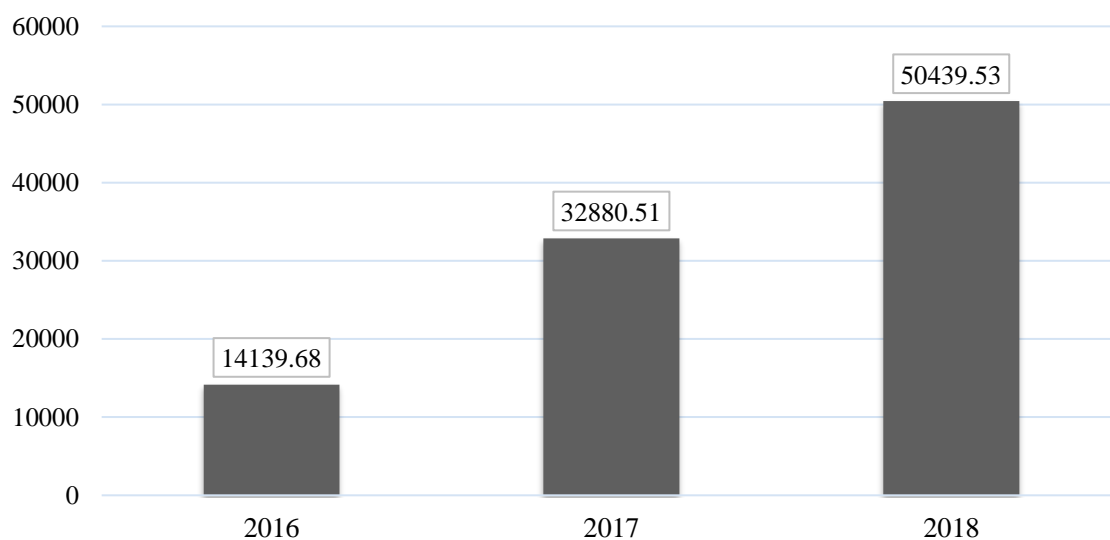


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «КЗН «Росинка» за 2016–2018 рр, грн./особу

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Отже, продуктивність праці по рокам становить: 14139,68 грн./особу в 2016 році, 32880,51 грн./особу в 2017 та 50439,53 грн./особу в 2018 році

відповідно. На рис. 2.6 чітко прослідковується позитивна динаміка. Можна сказати, що результатом такої тенденції є збільшення обсягу реалізованої продукції за рахунок запуску нової лінії з виробництва безалкогольних напоїв, варто зауважити, що лінія є автоматизованою і її запуск не зумовив значного збільшення кількості працівників.

Проаналізувавши усі ці показники, можна зробити висновок, що виробнича система працює не на повну потужність, існує постійне недовантаження обладнання, що спричинене сезонністю попиту на продукцію. Резерв потенціалу для використання є і у таких основних засобів, як будинки і споруди та земельні ділянки.

2.2 Аналіз та оцінювання ефективності організації управління логістичною діяльністю на підприємстві

Структурний аналіз логістичних витрат у різних промислових галузях країн з розвиненою економікою показує, що найбільш вагомими в них є витрати на управління запасами (19–39%), витрати на транспорт (16–36%), а також витрати на функції адміністрування та управління (9–14 %). За останні десять років стало помітним збільшення витрат на логістику у багатьох країнах заходу на такі функції, як транспортування, обробка замовлень, інформаційно–комп'ютерна підтримка, а також на логістичне адміністрування [44].

Впливовий логістичний консультант Герберт В. Девіс протягом кількох років відстежував промислові логістичні витрати в Америці на складування, перевезення, управління замовленнями/обслуговування клієнтів, управління розподілом, а також управління запасами як невід'ємну частину кінцевої ціни продукції та споживчого сервісу.

У 2018 р., наприклад, структура логістичних витрат, виражених у частках (%) продажів, виглядала наступним чином:

1. Перевезення готової продукції – 5,07 %;
2. Складування – 3,70;

3. Управління обслуговуванням / замовленнями клієнтів – 1,65;
4. Управління розподілом – 1,46;
5. Вартість зберігання запасів (при 18%-ої облікової ставки) – 2,41 %, загальна кількість 10,22%.

Аналіз логістичних витрат ТОВ «КЗН «Росинка» проводять у відсотковому співвідношенні до стандартних, об'ємних або ресурсних показників, таких як:

- витрати, що спрямовані на логістику відносно об'єму продажів;
- окремі складові витрат що спрямовані на логістику відносно загальних витрат;
- витрати, що спрямовані на логістику відносно середніх по галузі;
- витрати, що спрямовані на логістику відносно відповідних статей бюджету фірми;
- ресурси що спрямовані на логістику на поточний період відносно прогнозованих витрат.

Усі вище вказані показники включаються до звітних форм про логістичну продуктивність, звертаючи увагу на ефективність використання фінансових ресурсів компанії.

Використання загальних витрат, що спрямовані на логістику як основного показника у формуванні логістичних стратегій може натрапити на ряд труднощів, які викликані наступними основними причинами:

- неможливістю діючої бухгалтерської системи обліку і статистичної звітності ТОВ «КЗН «Росинка» надавати велику кількість компонентних логістичних витрат;
- присутність на підприємстві «тіньової» бухгалтерії, закритість фінансової інформації для співвласників в логістичній системі або ж структурними підрозділами компанії.
- несуттєвостю методів обчислення витрат від логістичних ризиків.

Таке поняття як якість логістичного сервісу ґрунтується на таких термінах як «послуга» та «сервіс». Тому переважно логістичні операції / функції є

послугами, а тому логістичний сервіс можемо визначити як процес надання послуг, пов'язаних з логістикою (що є результатом виконання певних операцій та функцій) внутрішніми чи зовнішніми споживачами.

Алгоритм дій відносно формування системи логістичного сервісу на ТОВ «КЗН «Росинка» відбувається таким чином:

1. Сегментування споживчого ринку.
2. Визначення які послуги для покупців є найбільш значущими.
3. Розподілення послуг.
4. Стандартизація послуг відвідо до окремих сегментів ринку.
5. Оцінка представлених послуг, встановлення взаємного зв'язку щодо рівня сервісу та вартості послуг, які надаються, визначення конкурентоспроможного рівня сервісу.
6. Встановлення фідбеку з споживачами для підтримки відповідності послуг відвідо до їх потреб.

Задля зменшення витрат, які пов'язані з наданням послуг сервісу, ресурси компанії сконцентровані на наданні виявлених та важливих послуг для покупців.

Рівень логістичного сервісу є одним з важливих критеріїв, який дає можливість оцінити систему обслуговування з обох сторін, тобто постачальника та одержувача послуг.

Розраховується даний показник за такою формулою:

$$\Pi = m/M \times 100\%, \quad (2.1)$$

де Π – це рівень логістичного сервісу,

M – кількісна оцінка фактично наданого обсягу логістичного сервісу,

m – кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу.

Зазвичай посередниками виступають підприємства сервісу, які надають послуги що напряду пов'язані з продукцією яка розподіляється і продається по всій логістичній мережі. Сюди відносяться експедиторські та транспортні компанії, продавці оптового та роздрібного товару, склади, термінали і т.п. Враховуючи це ціна послуг, пов'язаних з логістикою може бути більшою ніж безпосередні витрати пов'язані з виробництвом продукції.

Хоча логістичний сервіс і є важливим для реалізації корпоративних стратегій, протеможливості задля ефективної оцінки його якості є відсутніми, це можна пояснити низкою особливостей характеристик сервісу відносно характеристик продуктів, таких як:

1. Невловимість сервісу.
2. Постачальникам сервісу складно пояснити і дати специфікації видам сервісу, покупцям також важко їх оцінити.
3. Покупець часто бере безпосередню участь у виробництві послуг.
4. Послуги споживаються в той момент, коли вони виробляються, тобто послуги не складаються і не транспортуються.
5. Покупець ніколи не стає власником, купуючи послуги [45].

Підприємство ТОВ «КЗН «Росинка» займається реалізацією своєї продукції через посередників, частіше за все тих, що займаються роздрібною торгівлею. Таким чином використовують однорівневий канал розподілу, який



зображено на рис 2.7.

Рисунок 2.7 – Канал розподілу ТОВ «КЗН «Росинка»

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Підприємство ТОВ «КЗН «Росинка» володіє шістьма роздрібними торговельними підприємствами для збуту своєї продукції, трьома на орендних правах, стандартний термін постачання продукції займає кілька днів.

Сфера розподілу має певні проблеми які ми зараз розглянемо. Порушення функціонування системи транспорту призводять до збитків підприємства адже стає проблематичним постачання сировини, необхідної для виробництва, неможливістю відвантаження готової продукції, через що виникає її простій та псування. Ця проблема є першочерговою і потребує якнайшвидшого втручання.

Особливо важливим для підприємства є вибір виду транспорту, за допомогою якого вантаж буде доставлений вчасно та без ушкоджень. Задля максимізації ефекту потрібно знайти баланс між цими витратами.

У важких конкурентних умовах компанія ТОВ «КЗН «Росинка» змогла досягти успіху. Цьому можна завдячувати відділу дистрибуції. Варто зауважити, щоважливим є підвищення рівня обслуговування споживачів протягом усього процесу реалізації політики розподілу.

Цей показник оцінюється за таким критеріями:

1. Тісноті особистих взаємовідносин;
2. Гнучкості реагування на окремі запити;
3. Гнучкими цінами і знижками;
4. Запасами, достатніми для негайного виконання замовлення;
5. Регулярним поставками [46, 47].

Кожна галузь потребує створення окремого підходу. Взявши до уваги всі приведені факти було вирішено переглянути процес фізичного розподілу продукції в ТОВ «КЗН «Росинка».

2.3 Аналіз зовнішніх факторів впливу на логістичну систему підприємства

Для виробництва продукції підприємство користується сировиною перевірених постачальників, які давно присутні на ринку, та з якими давно вже співпрацює. Кожного року обсяги закупок тої чи іншої сировини змінюються пропорційно змінам обсягу виробництв продукції де використовується сировина. Також на зміну обсягів закупівель впливає і зміна в середині асортиментних груп.

Більшу частину потрібної сировини закупається в Україні, а саме: ячмінь, соки, вуглекислота та тара. Основними постачальниками ячменю є три підприємства: ПП «Агропрогрес», корпорація «Malteurop» та агрохолдинг «Мрія», готове борошно закупається у агрофірмі «Херсон інвест», хміль купують в наступних підприємствах: ТОВ «Хопштайнер Україна», ПП «Пассад»

та ТОВ «АГРАРІКА», готовий солод постачається з Бердичівської солодової компанії, а також з компанії «SouffletGroup». Соки, які використовуються при виробництві слабоалкогольних та безалкогольних напоїв купують у «Соки України». Рисову січку постачає ВАТ «Колончанський комбінат хлібобулочних продуктів». Цукор підприємство купує у «Вінницького цукрового заводу». Скляна тара виробляється на ВАТ «Рокитнівський скляний завод». І як вже зазначалося вище – упаковку поставляє компанія «Бліц-Пак», яка розташована у Києві. За кордоном компанія закуповує: концентрати та ароматизатори, компанія «Wild». Пивні дріжджі завод закуповує у англійських партнерів: «PharmeticsInc.». Розглянемо детальніше постачальників сировини та їх діяльність щодо ТОВ «КЗН «Росинка» за 2 роки, а саме 2017 р. та 2018 р. в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Види ресурсів та їх обсяги

Найменування ресурсів	Кількість ресурсів у натуральному виразі, од		Відхилення, (+/-)	
	2017 рік	2018 рік	абсолютне, од.	відносне, %
1	2	3	4	5
Рис, тис.т.	547,7	672,2	124,5	22,73
Солод світлий, тис.т.	6892,1	6293,0	-599,1	-8,69
Ячмінь, тис.т.	11890,3	10232,6	-1657,7	-13,94
Хміль гранульований, тис.т.	8234,1	7672,5	-561,6	-6,82
Цукор, тис.т.	490,1	562,9	72,8	14,85
Солод темний, тис.т.	398,0	473,5	75,5	18,97
Хмільовий екстракт, тис.т.	2409,4	2310,2	-99,2	-4,12
Кукурудзяне борошно, тис.т.	862,6	1005,0	142,4	16,51
Сік яблучний, тис.дал	664,1	1112,5	448,4	67,52
Сік лимонний, тис.дал	445,6	555,1	109,5	24,57
Сік грушевий, тис.дал	553,2	678,9	125,7	22,72
Концентрат «Арома яблучна», тис.дал	58,9	65,5	6,6	11,21
Концентрат «Нова –Кола», тис.дал	68,3	78,3	10,0	14,64
Концентрат «Джин-Тонік», тис.дал	35,2	32,1	-3,1	-8,81
Концентрат «Бренді», тис.дал	41,2	31,2	-10,0	-24,27
Емульсія «Ананас», тис.дал	34,8	35,6	0,8	2,30
Апельсинова емульсія, тис.дал	23,9	24,5	0,6	2,51

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
Спирт, тис.дал	1184,5	1098,2	-86,3	-7,29
Преформа ПЕТ 1 л, тис.шт	275800,0	322803,0	47003,0	17,04
Преформа ПЕТ 2 л, тис. шт	130828,0	140524,0	9696,0	7,41
Кришка ПЕТ, тис.шт	406628,0	463327,0	56699,0	13,94
Кронепробка, тис.шт	360998,0	391986,0	30988,0	8,58
Етикетка, тис.шт	767626,0	855313,0	87687,0	11,42
Плівка поліетиленова 400	127937,7	142552,2	14614,5	11,42
Банка алюмінієва	281696,0	312604,0	30908,0	10,97

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

Як видно з табл. 2.13 потреба заводу «Росинка» у більшості ресурсів у 2018 році зросла порівняно з 2017 роком. Збільшення потреб в сировині стало результатом збільшенням обсягу виробництва та виходу на ринок нових видів продукції.

Проте є і сировина, потреба в якій зменшилась: солод світлий, ячмінь, хмельовий екстракт та хміль гранульований. Дане зменшення зумовлене проведенням політики створення власних виробників сировини. У 2018 році завод отримав від власних агрогосподарств на 20% більше сировини, ніж у 2017 році. Дане збільшення власного виробництва сировини позитивно вплинуло на зменшення собівартості продукції.

Проаналізуємо основних постачальників ресурсів та обсяги їх поставок у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Основні постачальники ресурсів, обсяги їхніх поставок

Основні постачальники	Обсяги поставок у вартісному виразі, тис.грн.		Відхилення	
	2017 рік	2018 рік	абсолютне, (+/-), од	відносне, %
1	2	3	4	5
1. ПП «Агропрогрес»	127361,8	125478,2	-1883,6	-1,48
2. Корпорація «Malteurop»	118653,9	108356,3	-10297,6	-8,68
3. Агрохолдинг «Мрія»	105689,2	97671,9	-8017,3	-7,59
4. ТОВ «Хопштайнер Україна»	114649,0	99853,3	-14795,7	-12,91
5. ПП «Пассад»	104179,1	87687,7	-16491,4	-15,83

Продовження табл. 2.14

6. ТОВ «АГРАРІКА»	22278,5	22896,2	617,7	2,77
7. ЗАТ «Бердичівська солодова компанія»	54876,3	56996,3	2120	3,86
8. Корпорація «SouffletGroup»	78654,2	54276,4	-24377,8	-30,99
9. ВАТ «Колончанський комбінат хлібобулочних продуктів»	1939,1	2496,0	556,9	28,72
10. Агрофірма «Херсон інвест»	964,8	1145,3	180,5	18,71
11. ВАТ «Соки України»	41467,3	77543,8	36076,5	87,00
12. ВАТ «Вінницький цукровий завод»	5678,2	7432,1	1753,9	30,89
13. ТОВ «Магнат-ПЕТ»	49891,2	66732,1	16840,9	33,76
14. ВАТ «Рокитнівський скляний завод»	21893,1	33234,5	11341,4	51,80
15. ТОВ «Бліц-Пак»	45631,4	55678,2	10046,8	22,02
16. Корпорація «Wild»	67234,5	78432,1	11197,6	16,65
17. Корпорація «Pharmetics»	32892,1	29789,1	-3103	-9,43
Разом	993933,7	1005700,0	11766,3	1,18

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

Проаналізувавши табл. 2.14 можна зробити висновок, що найбільшими постачальниками сировини є підприємства з вирощування ячменю, та хмелю. Їхні позиції знизились через зниження обсягів поставок. Наприклад, при зменшенні закупки ячменю у ПП «Агропрогрес», корпорації «Malteurop» та агрохолдингу «Мрія», пропорційно знизилися. Причиною цьому послужило збільшення власних обсягів вирощування цих необхідних для виробництва сировин на агрофірмах.

Також зменшилися поставки хмелю від ТОВ «Хопштайнер Україна» і ПП «Пассад». Вони є найбільшими постачальниками хмелю до заводу «Росинка». Проте частка ТОВ «АГРАРІКА» підвищилась.

Також зменшилися обсяги закупівель готового солоду у компанії «SouffletGroup», відповідно це спричинило зменшення частку цієї компанії у загальному обсязі поставок. Причиною цьому знову слугувало збільшення власного виробництва. І ще одна компанія збільшила обсяги поставок, це – Бердичівська солодова компанія.

Постачання соків має набагато вищий рівень зміни поставок, додаткових поставок, в порівнянні з попереднім роком. Їх постачає компанія «Соки України». Варто зауважити, що частка соків – найбільша зміна поставок серед усіх підприємств-постачальників, це свідчить про популяризацію серед споживачів соковмісного напою «Живчик», що також видно зі збільшення поставок цукру.

Підвищення обсягів виробництва зумовило збільшення потреби в тарі на 50%, від ВАТ «Рокитнівський скляний завод». Обсяги поставок від ТОВ «Магнат-ПЕТ» збільшилися відповідно. Поставки упаковок від компанії «Бліц-Пак» збільшились теж.

Закордонні закупки сировини також змінилися, концентрати та ароматизатори для солодких напоїв, які завод закуповує переважно у компанії «Wild», Німеччина, збільшилися. Пивні дріжджі – завод «PharmeticsInc», Англія. За рахунок підвищення ціни дріждів обсяги закупівель впали.

Незважаючи на зменшення поставок від багатьох підприємств, загальний обсяг поставок збільшився на 1,18%. Як вже зазначалося в попередніх аналізах даних, це свідчить про успішну роботу підприємства, збільшення виробництва в результаті збільшення популярності продукції, що є заслугою відділу маркетингу.

Проаналізуємо ціни на продукцію між різними постачальниками за допомогою табл. 2.15.

Як видно з табл. 2.15 ціни на сировину і матеріали змінилися в більшості підприємств-постачальників. Незмінними залишилися лише ціни трьох постачальників: на солод від корпорації «SouffletGroup», ціна на тисячу одиниць упаковки від ТОВ «Бліц-Пак» та скляну тару від ВАТ «Рокитнівський скляний завод». Причиною такої стабільності є укладення довгострокових договорів. Згідно цих договорів, ціна сировину залишається незмінною, незважаючи ні на які обставини.

Ціна від інших постачальників у більшості своїй зросла. Виною цьому стало підвищення темпів інфляції та збільшенням податків. Найбільше зросли ціни на преформи від ТОВ «Магнат-ПЕТ» – на 8,33%. Ціна на дріжді також зросла.

Таблиця 2.15 – Ціни на сировину і матеріали, які постачаються різними постачальниками.

Постачальник	Назва ресурсів	Ціна за одиницю, грн.		Відхилення	
		2017 рік	2018 рік	абсолютне, од.	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. ПП «Агропрогрес»	ячмінь,т	1025	1050	25	2,44
2. Корпорація «Malteurop»	ячмінь,т	1200	1220	20	1,67
3. Агрохолдинг «Мрія»	ячмінь,т	900	840	-60	-6,67
4. ТОВ «Хопштайнер Україна»	хміль,т	5730	6050	320	5,58
5. ПП «Пассад»	хміль,т	5570	5660	90	1,62
6. ТОВ «АГРАРІКА»	хміль,т	6100	6590	490	8,03
7. ЗАТ «Бердичівська солодова компанія»	солод,т	1870	1890	20	1,07
8. Корпорація «SouffletGroup»	солод,т	1910	1910	0	0
9. ВАТ «Колончанський комбінат хлібобулочних продуктів»	рис,т	2870	2890	20	0,70
10. Агрофірма «Херсон інвест»	кукуруд. борошно	1470	1520	50	3,40
11. ВАТ «Соки України»	соки, дал	70	72	2	2,86
12. ВАТ «Вінницький цукровий завод»	цукор, т	620	600	-20	-3,23
13. ТОВ «Магнат-ПЕТ»	преформи тис. шт	436,84	441,16	4,32	8,33
14. ВАТ «Рокитнівський скляний завод»	тара, тис шт	481,23	481,90	0	0,00
15. ТОВ «Бліц-Пак»	етикетка, тис. шт	26,04	26,04	0	0,00
16. Корпорація «Wild»	концентр.	3014	3125	111	3,68
17. Корпорація «Pharmetics»	дріжджі,т	1145	1230	85	7,42

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

Значно підняли ціни хміль, це пов'язано з тим, що хмелю вирощується недостатньо для потреб ринку. ТОВ «Хопштайнер Україна» підвищив ціну на хміль на 5,58%, ПП «Пассад» – на 1,62%, ТОВ «АГРАРІКА» – на 8,03%.

Проте, парадоксальним на перший погляд, є зниження ціни на сировину від агрохолдинг «Мрія», на 6,67%. Причиною цьому стало зниження якості ячменю, і як результат – намагання виробника не втрачати позицій на ринку.

Також, врожай цукрового буряку дав змогу зменшити ціну Вінницькому цукровому завод на 3,23%.

В цілому закупівля сировини у 2018 р. ТОВ «КЗН «Росинка» відбувалася переважно за вищими цінами ніж у попередньому році. При чому, ціна на одну і ту ж сировину, у різних виробників змінилась по різному.

Будь-яке підприємство здійснює свою діяльність для споживачів. Нехай то буде випуск товарів певного вжитку або надання різноманітних послуг, але для кожної компанії є своя цільова аудиторія, яку вона задовольняє своєю продукцією, бо саме споживач приносить головну ціль підприємства – прибуток.

Вся діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб споживачів, виявлення їхніх нових побажань. Компанія ретельно вивчає своїх споживачів, ринки на яких працює.

Підприємство ретельно вивчає своїх клієнтів і може діяти на таких типах клієнтурних ринків:

- 1) Споживчий – учасниками є окремі покупці сім'я, які купують продукцію для задоволення власних потреб.
- 2) Виробників – організації, які купують солод для використання в процесі виробництва своєї продукції.
- 3) Посередницький – організації купують продукцію на підприємстві і перепродують по своїх точках.
- 4) Міжнародний – покупці даного типу ринку знаходяться за кордоном, адже підприємство продає продукцію у великому обсягу за кордон.

Найбільшим ринком збуту є споживчий ринок. Саме безпосередній споживач – головна ціль підприємства. Тому лівова частка продукції направлена на велику кількість магазинів та супермаркетів, де її купує безпосередній споживач.

Споживачами продукції є переважно чоловіки, віком від 18 років. Саме чоловіки є основними споживачами пива, а згідно із законодавством пиво продається особам з 18 років. Сама ідея вживання пива полягає у тому щоб розслабитися та отримувати задоволення смакуючи його. До того ж пиво прийнято пити в компаніях друзів, а при невеликому вмісті алкоголю – пиво

спонукає до ненав'язливого спілкування. Саме тому воно настільки популярне не лише серед українців, а й серед мешканців інших країн.

Безалкогольні напої орієнтовані на дитячу категорію споживачів. Тому реклама «Росинка» постійно говорить про його корисність для дітей, а самі пляшки мають дуже яскраве забарвлення, яке привертає увагу дітей.

Споживачами мінеральної води є доросла аудиторія різного віку, як чоловіків, так і жінок. Хоча мінеральну воду вживають і діти, купують її дорослі, оскільки для дітей завжди є привабливішою солодкі води зі смаковими доповненнями. Тому кольорова гама пляшок обмежується декількома кольорами, не надто яскравими – для передачі ідеї чистоти води.

Що стосується слабоалкогольних напоїв, то вони орієнтовані на молодь, яка любить розважатися. Вони слугують своєрідними заміниками пива, як для чоловіків, так і для жінок. Так само як і пиво – вони допомагають розслабитися. В цілому – завдяки різнонаправленості асортиментних груп у відношенні до споживачів – забезпечує підприємству зацікавленість собою для населення.

Завод продає свою продукцію і на міжнародному ринку. 36 країн світу вживають продукцію підприємства. Загальний обсяг експорту в натуральному виразі збільшився до 127% в порівнянні з 2017 роком. Найпопулярніша продукція ТОВ «КЗН «Росинка» в Росії, Грузії, Греції, Естонії, Латвії, Литві, Молдові та Польщі. Ринок Білорусії останнім часом переживає кризу. Ринок пива та напоїв в цих країнах, звичайно, добре заповнений відомими брендами, проте продукція КЗН «Росинка» приваблює споживачів не дуже високою ціною та відповідною якістю.

В 2017 р. ринок розширився до Канади, США та Чехії. Вони є дуже перспективними для підприємства, хоча і конкуренція на них дуже жорстка через давно сформований ринок.

Висновки до розділу 2

У другому розділі представленої дипломної роботи досліджено організаційні та управлінські положення ТОВ «КЗН «Росинка», його логістичну і

фінансово-господарську діяльність. За допомогою результатів дослідження показників фінансового стану (платоспроможності, ліквідності, рентабельності та інших показників) надано економічно-фінансову характеристику компанії, оцінено поточний стан та перспективи її розвитку. Проведено аналіз фінансового стану підприємства, аналіз власних оборотних коштів і джерел фінансування ТОВ «КЗН «Росинка», окреслено логістичну діяльність підприємства. В цілому, підприємство працює в гармонічному середовищі та розширює масштаби своєї діяльності. Проте, розглядаючи результати проведеного фінансового аналізу, необхідно звернути увагу на показники фінансово-економічного стану. Показники платоспроможності підприємства у 2016–2018 рр. мають тенденцію до зниження. Коефіцієнт фінансування в період з 2016–2018 роки зменшився з 29,75 до 22,08. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами з 2016 по 2018 роки залишався менше 0. Основною причиною такого стану є висока залежність від зовнішніх джерел фінансування при невеликій частці власного капіталу. Коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності характеризуються спадною динамікою. Коефіцієнт покриття в 2016 році фактично знаходиться в межах нормального значення, але в період з 2017 по 2018 роки значення зменшується, що свідчить про нестачу оборотних коштів. Зниження рівня показника рентабельності власного капіталу, свідчить про зменшення інвестиційної привабливості. Збільшення ж рентабельності активів свідчить про зростання попиту на послуги підприємства, тобто збільшення обсягів реалізованої продукції. Коефіцієнт рентабельності діяльності носить хвилеподібний характер. Його зменшення в 2018 році вказує на неефективність господарської діяльності підприємства. Загалом, фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним. Проте 2018 рік характеризується спадом. Зокрема, обсяг чистого прибутку знизився з 353 у 2017 році до 206 тис. грн. Таким чином, особливу увагу слід приділити забезпеченню підприємства достатньою кількістю оборотних коштів та підвищенню інвестиційної привабливості для оновлення основних засобів підприємства. ТОВ «КЗН «Росинка» реалізує свою продукцію через роздрібну торгівлю, тобто використовується однорівневий канал розподілу.

3 Формування проєкту удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві

3.1 Напрями оптимізації логістичної системи підприємства

Для класифікації логістичних процесів, а також впровадження логістичного управління в повсякденну дію КЗН «Росинка», потрібно створення незалежного підрозділу в організаційній структурі компанії – служби логістики, що знаходиться в прямому підпорядкуванні начальства компанії.

У більшості випадків число і обсяги замовлень можуть бути такими, що вони не дозволять експертам служби логістики високоякісно і детально охопити всі аспекти виконання замовлень. У зв'язку з цим потрібно розмежовувати процес управління замовленнями від процесу власне координації. Перед службою логістики ставиться завдання не вирішення виникаючих завдань і конфліктних ситуацій, а їх огляд і перерозподіл по іншим службам компанії, не занурення в незліченні, часом суто технічні деталі процесу виконання замовлення, а координація укрупнених блоків завдань [47].

Втім без наявної в структурі управління компанією служби логістики така інтеграція немислима. Це перешкоджає результативному функціонуванню компанії, робить немислимим її подальше становлення, що гостро ставить питання про необхідність реорганізації конструкції управління.

Створення служби логістики дозволить пов'язати в цільну систему завдання логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і покупців.

Логістична гілка показує експоненціальне зростання, той, що знаходить своє відображення в організації великими компаніями власних мереж дистрибуції, а також у становленні ринку логістичних провайдерів. Логістика стає результативним інструментом зростання продуктивності компаній, тому багато підприємств прагнуть оптимізувати управління своїми ланцюгами поставок і зробити додану вартість в процесі руху товарів до фінальних клієнтів.

Виходячи з цього, модель побудови системи логістики на ТОВ «КЗН «Росинка» повинна розглядати сучасні тенденції в роботі логістичних систем, не розпорошуючи відповідальність за її реалізацію між різними службами і департаментами.

Стрижневою передумовою для впровадження доктрини комплексного управління ланцюгами поставок є високий рівень організації бізнес-процесів в компанії, від того що Supply Chain Managament є інтеграцією і управлінням ключовими бізнес-процесами в межах ланцюга поставок.

Це частина бізнесу, пов'язана з оптимізацією переміщення продукту від моменту його виникнення (включаючи кожен підготовчий період) до моменту його продажу або споживання. Тому стрижневим завданням ТОВ «КЗН «Росинка» з точки зору SCM в поточний час є побудова довгострокових взаємин з членами ланцюга поставок.

Управління ланцюгами поставок являє собою процес організації планування, виконання і контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення результативного і стрімкого обслуговування за рахунок придбання оперативної інформації про переміщення товару. SCM, розглядаючи сервісні вимоги замовників, дозволяє забезпечити присутність необхідного продукту в необхідний час в необхідному місці з мінімальними витратами. При організації SCM відбувається зміщення акцентів від управління окремими видами джерел до інтегрованої оптимізації бізнес-процесів. Це означає, що управління базовими бізнес-процесами, такими як закупівля – виробництво – поділ, підпорядковане вирішенню основних завдань по зростанню якості сервісу замовників і зниження витрат в масштабі кожного ланцюга поставок.

Опрацюємо впровадження SCM у функціонування ТОВ «КЗН «Росинка» та основні ланки його ланцюга поставок.

Робота ланцюга поставок починається з прогнозу споживання на ринку. Неточність в прогнозі обертається величезними втратами: невикористанням сировини і матеріалів, виробничими втратами, втратами в торгівлі, непрямими

втратами. Якщо прогноз занижений, продукт нереально буде виявити в продажу. Якщо ж прогноз завищений, утворюються зайві товарні резерви, що тягне за собою уцінку товару і втрачену вигоду. Довгий виробничий цикл, сезонні коливання потреби, широка продуктова лінійка і скорочення життєвого циклу товарів – все це збільшує ймовірність помилки в прогнозах.

Неточності з'являються і в підсумку спотворення інформації всередині самого ланцюга поставок. Іншими джерелами спотворення інформації є промо-акції і недолік знань про запити фінальних покупців. Компанії можуть знизити негативний вплив забезпечивши прозорість інформації про потреби по кожному ланцюгу поставок.

Колівання потреби – не виняткове джерело невизначеності в ланцюзі поставок. Неясність є і у взаємодії з підрядником-ймовірно, жодна компанія не може похвалитися тим, що всі підрядники доставляють товар своєчасно і в повному обсязі, не роздувають ціни. Затримки у фізичних потоках часто з'являються через те, що підрядник не може своєчасно зреагувати на метаморфози потреб клієнта, затримує оформлення вантажу, або не може проконтролювати його транспортування. Щоб знизити закупівельні ризики, ТОВ «КЗН «Росинка» створюють резерви або укладають контракти з «надлишковим числом» підрядників. Втім, це не є кращим виходом: страхові резерви – це, по суті, заморожені кошти, які можна було б інвестувати в бізнес, і, як показує практика, краще налагодити довгострокові партнерські відносини з особливо вірними підрядниками, ніж підтримувати величезний пул підрядників.

На відміну від складських резервів, на збільшення або зменшення виробничих потужностей потрібно істотний час. Ці ризики можна знизити за рахунок більшої еластичності, тобто за рахунок застосування тих же потужностей для виробництва різних продуктів. В оптимізації виробництва основна мета – на основі огляду і прогнозування потреби сформувати оптимальні виробничі плани, процеси складання і навіть досягти розумного розміщення обладнання.

Зайві складські резерви негативно відбиваються на фінансових показниках. У цій обстановці потрібно об'єднати резерви, зробити загальні компоненти для

різних продуктів, відкласти останню стадію виробництва до тих пір, поки не надійшли всі замовлення. Таким чином, для результативного управління резервами потрібно забезпечити перш за все, їх прозорість, а вже потім налагодити вузький зв'язок управління резервами (зокрема складом) з іншими підрозділами компанії і контрагентами.

Оптимізація в логістиці – це, в першу чергу, зниження втрат. Все управління ланцюгами поставок полягає в тому, щоб забезпечити покупця особливо добротною продуктом, тобто продуктом з найменшими втратами якості. Іншими словами, на шляху від виробництва до покупця якість продукту фактично незмінно падає, і завдання управління ланцюгами поставок полягає в тому, щоб властивості продукту змінилися в найменшій мірі. Для цього ланцюги поставок зобов'язані стрімко реагувати на мінливі обставини, забезпечувати стрімке переміщення товарів, бути прозорими з точки зору інформації і сприяти вузькій інтеграції компанії з її партнерами і контрагентами. Ланцюг поставок не може працювати благополучно, якщо виробник не знає, які резерви існують у ритейлера, і навпаки. На початковому рівні ТОВ «КЗН «Росинка» повинено сфокусуватися на поліпшенні внутрішніх процесів і функцій. Фактично всі аспекти удосконалень знаходяться в 2-х основних областях-закупівлях і логістиці. Підсумком функціональної інтеграції є значне скорочення числа підрядників і 3-PL-провайдерів, раціоналізація продуктового портфеля і оптимізація витрат на закупівлі. Даний локальний результат обмежується окремою функцією або бізнес-підрозділом і не має могутності на всю компанію.

На подальшій стадії еволюція ланцюгів поставок поширюється на міжфункціональному рівні. Якщо раніше логістика в КЗН «Росинка» зводилася до складування і перевезень, то на новому етапі становлення потрібен і новітній погляд на логістику як сукупну систему планування, управління і контролю фізичних потоків. В даний період логістика починає брати на себе все більше функцій, якими раніше займався торговий відділ. Це обумовлено ускладненням руху товаропотоку і необхідністю використання особливих знань і логістичних методологій. Менеджмент зрозуміє результативність нової доктрини і намагається

поширити її всередині КЗН «Росинка». Стрижневий наголос робиться на вдосконаленні процесів проходження продуктів і служб по кожному ланцюгу поставок, для чого окремі галузі діяльності автоматизуються, впроваджуються інформаційні спецтехнології (управління складом, транспортом). Закупівельна тактика орієнтується на побудову тактичних взаємин з тісним колом підрядників. На цьому рівні головним фактором стає управління попитом – точні прогнози є запорукою результативного планування продажів і операційної діяльності.

Перешкодою до переходу на 3-й рівень може з'явитися недовіра керівництва КЗН «Росинка» до зовнішніх партнерів і небажання ділитися з ними інформацією. Менеджмент, який поборює ці стереотипи, переводить компанію на подальший новітній ярус-максимальної прозорості та співпраці. На цьому рівні закупівлі забезпечуються силами кількох найважливіших підрядників. Бізнес-партнери беруть участь у плануванні діяльності компанії та розробці нових продуктів і служб. Відділ логістики налагоджує тактичну співпрацю з кваліфікованими 3-PL-провайдерами, в межах якого впроваджуються інформаційні системи, що поліпшують обмін інформацією та прозорість переміщень товарів між партнерами в ланцюгах поставок. Маркетинг і продажі беруть участь в утворенні ланцюга поставок, забезпечуючи участь ключових покупців в конфігуруванні служб через інтерактивний online-портал. У сукупності застосування сучасних спецтехнологій співпраці та обміну інформацією (CRM, SRM, e-commerce, e-business) дозволяє компаніям і її зовнішнім партнерам досягти високого ярусу прозорості кожного ланцюга поставок, наслідком чого стають скорочення часу обробки замовлень, термінів надання служб і результативне управління фізичними джерелами.

Виходить, зростання результативності ланцюгів поставок є запорукою подальшого становлення і конкурентоспроможності ТОВ «КЗН «Росинка», а використання сучасних спецтехнологій управління інтегрованою логістикою відіграє значиму роль в побудові вірного ланцюга поставок, що дозволяє забезпечити найвище задоволення потреб замовників.

Для організації ефективної діяльності з управління матеріальними потоками ТОВ «КЗН «Росинка» необхідно створити відділ логістики. Це дозволить відразу вибудувати логістичну систему і чітко прописати функції та обов'язки. На мій погляд на ТОВ «КЗН «Росинка» можливе створення так званої класичної трирівневої організаційної структури служби логістики. На ТОВ «КЗН «Росинка» в трирівневій організаційній структурі служби логістики повинні бути створені наступні відділи і групи (з фрагментами виконуваних функцій):

- відділ матеріально-технічного постачання або закупівель (розрахунок потреби в матеріальних ресурсах, вибір постачальника, організація процесу закупівель) на ТОВ «КЗН «Росинка»;

- відділ складського господарства (приймання матеріальних ресурсів, їх складування, зберігання і відпуск у виробництво). Склади в окрему структурну одиницю не виділені – функції розподілені по інших відділах;

- відділ запасів (розрахунок оптимальних обсягів запасів матеріальних ресурсів і готової продукції) – не виділений;

- відділ розподілу – лімітування потреби в матеріальних ресурсах, контроль за нормами витрати матеріалів і їх споживанням у виробничих підрозділах підприємства – не виділений;

- відділ інформаційного забезпечення (управління комунікаціями всередині служби логістики, зв'язок з підрозділами підприємства, постачальниками і споживачами) – на ТОВ «КЗН «Росинка» даного відділу не існує.

У мікрологістичних ланцюгах, що функціонують в різних умовах виробничо-господарської діяльності підприємств або організацій, може бути використана модульна побудова відділів і груп служби логістики. У КЗН «Росинка» доцільно скористатися варіантом для промислових підприємств з повним виробничим циклом, значною номенклатурою споживаних матеріальних ресурсів і широкою номенклатурою продукції, що випускається.

Цей варіант передбачає використання просторової структури її формування і являє собою багатоітераційний процес, здійснюваний в наступній послідовності (за ітераціями):

- проводиться набір функціональних блоків логістики, кількість яких залежить від напрямків діяльності суб'єктів господарювання;
- компонуються відділи або групи служби логістики в залежності від кількості працюючих на підприємстві номенклатури використовуваних матеріально-технічних ресурсів;
- встановлюються принципи формування організаційної структури по кожному відділу або групі служби логістики;
- визначаються функції відділів і груп служби логістики на основі повного комплексу логістичних операцій, що виконуються на підприємстві в залежності від напрямку її виробничо-господарської діяльності;
- розраховується необхідна кількість співробітників по кожному відділу або групі служби логістики на основі обсягів виконуваних логістичних операцій;
- формуються матеріальні та інформаційні потоки при взаємодії служби логістики з іншими організаційними структурами підприємства. Пропонована структура дозволяє паралельно виділити на підприємстві єдину функцію управління наскрізним матеріальним потоком. Обов'язковою робочою документацією, що відображає склад інформації в об'єкті, є логіко-інформаційна схема (ЛІС) об'єкта (табл. 3.1), що дозволяє представити перелік всієї інформації, що циркулює, у відділі збуту (вхідний, вихідний, нормативно-довідковий), з її угрупованням за основними видами робіт, що виконуються в об'єкті.

Таблиця 3.1 – Логіко-інформаційна схема відділу збуту

Перелік процедур	Виконавці				Вхідна інформація	Вихідна інформація	Нормативно-довідкова інформація
	Менеджер по роботі з підприємствами-споживачами	Менеджер по роботі з регіональними представниками	Менеджери по роботі з магазинами	Менеджери по роботі з приватним сектором			

Продовження табл 3.1

Прийняття рішення про роботу зі споживачем і вибір споживача	+	+	+	+	Заявка від споживача на придбання продукції	Заявка на склад про наявність продукції	Методика вибору споживача
Відправка запиту на склад про наявність продукції	+	+	+	+	Заявка від споживача на придбання продукції	Запит про наявність необхідної продукції	
Оформлення поставки продукції	+	+	+	+	Заявка на покупку продукції	Замовлення та його копії на придбання продукції	Методичні вказівки, засновані на податковому кодексі та загальних правилах обліку
Відправка продукції споживачеві	+	+	+	+	Рахунок-фактура на поставку продукції	Підтвердження споживача про отримання продукції	
Отримання оплати, виробленої споживачем за отриману продукцію	+	+	+	+	Рахунок-фактура на поставку продукції	Квитанція про оплату споживачем	

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

Від форми конкретного документа часто залежить обсяг трудовитрат не тільки тих співробітників, які дані документи оформляють, а й тих, які їх вивчають, аналізують і використовують в довідкових цілях.

3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Для скорочення часу заповнення документів і зниження ймовірності помилки при їх складанні, було запропоновано створення програми яка буде автоматично ставити дані реквізити в документ на початковому етапі складання.

Визначити перелік таких документів можна за допомогою таблиці повторюваності показників в документах (табл 3.2).

Вона повинна виявити:

- дублювання окремих реквізитів у документах;
- відповідність інформації, що міститься в досліджуваному документі завданням досліджуваного об'єкта;
- відповідність будь-якого документа своєму цільовому призначенню;
- характер застосування документа в місці його призначення.

Таблиця 3.2 – Повторюваність показників у документах

Найменування окремих реквізитів	Види документів					Всього
	Звіт про прибутки та збитки	Акт приймання-передачі	Рахунок-фактура	Бухгалтерський баланс	Відомість оплати праці	
Реквізити організації	+	+	+	+	+	5
Податкові відрахування	+			+	+	3
ПДВ			+	+		2
Прибуток/збиток	+			+		2
Виручка від реалізації	+					1
Відрахування в пенсійний фонд				+	+	2
Відрахування на медичне страхування				+	+	2
Посилання на договір		+				1
Відкладення податкових зобов'язань	+			+		2

Розраховано автором на основі даних ТОВ «КЗН «Росинка»

За даними таблиці 3.2 видно, що найбільш часто використовуваними

реквізитами є відрахування: на страхування, до Пенсійного фонду; а також реквізити організації і прибуток/збиток. Дана пропозиція призведе до оптимізації роботи персоналу, прискорить складання документів та зменшить кількість помилок в них.

Також для скорочення часу потрібно визначити найбільш використовувані типи документів, що можемо побачити у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Документування робіт відділу логістики ТОВ «КЗН «Росинка» за процедурою «Поставка продукції»

Перелік процедур	Назва документа				
	Заявка від споживача на продукцію	Заявка на склад про наявність продукції	Бланк замовлення на продукцію	Рахунок-фактура	Договір
Вибір споживача	О				Х
Оформлення запиту на склад		О	Х		
Оформлення поставки споживачеві			О	Х	
Відвантаження необхідної продукції				О	Х
Ступінь використання документа	1	1	2	3	2

Розроблено автором самостійно

Умовні позначення:

О – документ, необхідний для початку робіт за процедурою;

Х – документ, що виникає після закінчення робіт.

В даному випадку найбільшим ступенем використання володіють наступні документи: рахунок-фактура, бланк замовлення на продукцію, договір.

Рух інформації у відділі збуту відображається за допомогою наступних графіко-вербальних форм:

- маршрутна схема руху документа;
- документограма бізнес процесу;

Створення відділу логістики забезпечить передумови успіху для логістичного напрямку діяльності нашого підприємства, якими будуть:

- точне формулювання функцій для кожного окремого співробітника відділу логістики;
- наявність потрібної інформації про чисельність співробітників відділу логістики, що вимагається в найближчому або віддаленому майбутньому;
- складання прогнозів майбутніх логістичних операцій, процедур, функцій і робіт, що носять в більшості своїй інноваційний характер;
- необхідність і важливість підбору майбутнього менеджера на кожну посаду в організаційній структурі, а не підбір посади для майбутнього співробітника.

Далі розрахуємо основні показники економічної ефективності впровадження проєктних заходів.

Робочою документацією даного розділу є:

- таблиця руху грошових коштів;
- зведена таблиця показників економічної ефективності проєкту.

На першому етапі відповідно до цілей проєкту необхідно виявити фактори і джерела економічного ефекту, а також сукупність витрат, які необхідно зробити для реалізації проєктних заходів. Результат представлений у вигляді таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Рух грошових коштів проєкту, тис. грн

№ з/п	Показник	Період					
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
Надходження грошових коштів							
1	Зниження витрат через раціоналізацію розподілу функцій між працівниками відділу логістики та підвищення вимог при прийомі на роботу.	15400	16100	16300	16550	17000	17100

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Зниження собівартості виробленої продукції за рахунок зниження трудомісткості виконання окремих функцій в ході автоматизації бізнес процесів, використання нових технічних засобів і раціоналізації документообігу.	5650	5650	6740	6750	7200	7200
3	Зниження витрат при роботі зі споживачами, у зв'язку з використанням системи з фіксованим інтервалом між замовленнями і правильному управлінні інформаційною системою зі зворотним зв'язком	3460	3510	3680	3940	3950	4020
4	Разом потік грошових коштів	24510	25260	26720	27240	28150	28320
Відтік грошових коштів							
5	Витрати на технічне забезпечення	25000					
6	Витрати на програмне забезпечення	12000	1600	1600	1600	1600	1600
7	Витрати на кадрове забезпечення та витрати на навчання персоналу	18000	7000	7000	7000	7000	7000
8	Витрати на забезпечення комунікацій	8000	1500	1500	1500	1500	1500
9	Інші поточні витрати	3000	1000	1000	1000	1000	1000
10	Разом відтік грошових коштів	66000	11100	11100	11100	11100	11100
11	Баланс грошових коштів	-41490	14160	15620	16140	17050	17220
12	Вільні грошові кошти	-41490	-27330	-11710	4430	21480	38700
13	Норма дисконту	12%					
14	Чистий дисконтований дохід	-36926	-24324	-10422	3943	19117	34443
15	Індекс прибутковості	1,23					
16	Чистий дисконтований дохід	150062					
17	Дисконтований термін окупності	2 роки 3 місяці					

Розроблено автором самостійно

Другий етап передбачає розрахунок показників економічної ефективності, наведений в таблиці 3.5.

Загальноприйнятими критеріями при оцінці економічної ефективності є:

- чистий дисконтований дохід, NPV (Net Present Value);
- індекс прибутковості, PI;
- дисконтований термін окупності.

Варто представити формули, за допомогою яких потрібно розраховувати дані показники, та їх розрахунок.

$$1. \quad NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_0, \quad (3.1)$$

де CF_t – грошові надходження в році t , що будуть отримані завдяки інвестиціям у проєкті;

d – ставка дисконту;

n – тривалість проєкту (років);

I_0 – початкові інвестиції;

$$NPV = 150062 - 121500 = 28562$$

$$2. \quad PI = NPV / I_0, \quad (3.3)$$

де NPV – вартість майбутніх грошових потоків;

I_0 – початкові інвестиції.

$$PI = 150062 / 121500 = 1,23$$

$$3. \quad DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} / n}, \quad (3.4)$$

де CF_t – грошові надходження в році t , що отримані завдяки інвестиціям у проєкт;

d – темп приросту – ставка – банківська відсоткова ставка, дисконтна ставка;

n – кількість років проєкту;

I_0 – інвестиції (не дисконтуються, якщо отримані в перший рік реалізації проєкту).

$$DPP = \frac{121500}{150062/3} = 2,42$$

Підсумкові результати розрахунку показників економічної ефективності представлені у зведеній таблиці показників економічної ефективності проєкту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Зведена таблиця показників економічної ефективності проєкту

Показники економічної ефективності	Величина
Тривалість проєкту	2 роки 3 місяці
Ставка дисконтування	12%
Термін окупності	2 роки 3 місяці
Дисконтований термін окупності	2 роки 3 місяці
Чистий дисконтований дохід	150062
Індекс прибутковості	1,23

Розроблено автором самостійно

Отже, створення відділу логістики на ТОВ «КЗН «Росинка» дозволить максимально зменшити товарні запаси, значно скоротити час доставки товарів, найбільш прискорити процес отримання необхідної інформації, підвищити рівень і якість сервісу, удосконалюючи, в кінцевому підсумку виробничу діяльність досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 3

В даному розділі було визначено що організації та оперативному управлінню матеріальними потоками належить провідна роль в оперативному управлінні підприємством, у своєчасному постачанні продукції і особливо в забезпеченні підвищення ефективності виробництва, так як в їх рамках вирішуються всі питання, пов'язані з використанням виробничих ресурсів у часі і просторі.

Створення відділу логістики на КЗН «Росинка» дозволить вибудувати логістичну систему управління підприємством, чітко прописати функції та

обов'язки працівників, прискорити процес отримання інформації підвищити ефективність діяльності з матеріально-технічного постачання на підприємстві.

Застосування систем управління матеріальними потоками в практиці господарської діяльності КЗН «Росинка» пояснюється необхідністю скорочення часових інтервалів між придбанням сировини і постачанням товарів кінцевому споживачеві.

Грунтуючись на комплексному підході, було запропоновано ряд факторів для удосконалення та вирішення цих проблем. В першу чергу об'єднання всіх складських операцій в єдиний технологічний процес і удосконалення кожного з них. По-друге, встановлення тісного зв'язку між виробництвом і транспортуванням продукції.

Виявлені недоліки в роботі відділу збуту і транспорту були розглянуті і винесені пропозиції щодо їх усунення.

А саме:

- щодо раціоналізації розподілу функцій між працівниками відділу, щодо збільшення кількості працівників відділу та підвищення вимог при прийомі на роботу нових співробітників;

- пропозиції щодо зменшення трудомісткості окремих процедур і щодо раціоналізації документообігу та інформаційних потоків, що проходять через відділ і циркулюючих всередині нього.

Для здійснення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- вивчена логістична система підприємства;
- вивчено організаційну структуру та управління розподілом;
- вивчено аспекти управління запасами, а також аспекти інформаційної системи.

В результаті можна зробити висновок, що проєкт є економічно обґрунтованим, прибутковим і з невеликим терміном окупності, і терміном виконання. Прогнозоване збільшення витрат на проєкт невисоке, але продуктивне. Підсумкові результати розрахунку показників економічної ефективності показали, що даний проєкт доцільний до виконання.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було розглянуто основні чинники і показники оцінки ефективності функціонування логічних систем, а також визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності підприємства. Ефективний контроль логістичних витрат вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому. Для розуміння бізнесу в цілому треба мати уявлення про результати діяльності усіх його функціональних областей.

Було визначено основні напрямки діяльності підприємства ТОВ «КЗН «Росинка». Проведено економічний аналіз фінансової діяльності за допомогою відповідних показників: платоспроможності, ліквідності, оборотності запасів, заборгованості підприємства та рентабельності. За допомогою зазначених показників надана економічно-фінансова характеристика, оцінено поточний стан та перспективи розвитку.

В цілому, підприємство працює в гармонічному середовищі та розширює масштаби своєї діяльності.

Загалом, фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним. Проте 2018 рік характеризується спадом. Зокрема, обсяг чистого прибутку знизився з 353 у 2017 році до 206 тис. грн.

ТОВ «КЗН «Росинка» займається реалізацією своєї продукції через посередників, частіше за все тих, що займаються роздрібною торгівлею, тобто використовують однорівневий канал розподілу.

Самого відділу логістики на підприємстві як такого немає, всі його функції покладені на відділи збуту та транспортування. Тому було вирішено необхідність створення незалежного підрозділу в організаційній структурі компанії – служби логістики, що дозволить пов'язати в цільну систему завдання логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і покупців.

Логістика стає результативним інструментом зростання продуктивності компаній, тому багато підприємств прагнуть оптимізувати управління своїми ланцюгами поставок і створити додану вартість в процесі руху товарів до фінальних клієнтів.

Виходячи з цього, модель побудови системи логістики на ТОВ «КЗН «Росинка» повинна розглядати сучасні тенденції в роботі логістичних систем, не розсіюючи відповідальність за її реалізацію між різними службами і департаментами. Це дозволить відразу вибудувати логістичну систему і чітко прописати функції та обов'язки. На мій погляд на ТОВ «КЗН «Росинка» можливе створення так званої класичної трирівневої організаційної структури служби логістики, а тому необхідне створення таких відділів: відділ матеріально-технічного постачання (розрахунок потреби в матеріальних ресурсах, організація процесу закупівель), відділ складського господарства (приймання матеріальних ресурсів, їх складування, і т.п), відділ запасів, відділ розподілу та відділ інформаційного забезпечення (управління комунікаціями всередині служби логістики), що допоможе значно оптимізувати роботу підприємства.

Для здійснення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- вивчена логістична система підприємства;
- вивчено організаційну структуру та управління розподілом;
- вивчено аспекти управління запасами, а також аспекти інформаційної системи.

В результаті можна зробити висновок, що проєкт є економічно обґрунтованим, прибутковим і з невеликим терміном окупності, і терміном виконання. Прогнозоване збільшення витрат на проєкт невисоке, але продуктивне. Підсумкові результати розрахунку показників економічної ефективності показали, що даний проєкт доцільний до виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів / Н. Чухрай ; М-во освіти і науки України. – Л. : Львів. політехніка, 2006. – 292 с.
2. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
3. Дудар Т. Г. Основы логистики: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 163 с.
4. Кальченко А. Г. Основы логистики / А. Г. Кальченко. – Київ: Знання, 1999. – 136 с.
5. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: [підручник] / Є. В. Крикавський. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2004. – 416 с.
6. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.
7. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. В. Баранець; НАН України, Інститут економіки промисловості – Донецьк, 2007. – 195 с.
8. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модел: Учебное пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб.: Бизнес-пресса, 2005. – 384 с.
9. Смирчинський В. В. Логістика: навч.-метод. посібник / В. В. Смирчинський. – Т. : Екон. думка, 2009. – 264 с.
10. Родников А. Н. Логистика: Терминолог. словарь / А. Н. РОДНИКОВ. – Москва : Инфра-м, 2000. – 340 с.
11. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166–170.

12. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т. Є. Іваницька // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2.
13. Глогусь О. Логістика: навч. посібник / О. Глогусь; ТАНГ. – Тернопіль: Економічна думка, 1998. – 166 с.
14. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л. Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. – 244 с.
15. Казарина Л. А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки / Л. А. Казарина // Вестник ТГПУ. – 2012. – № 9(72). – С. 24–27.
16. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М. Ю. Григорак, А. О. Бондуrowsька // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011. – № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.
17. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
18. Казарина Л. А. Логистика по контракту / Л. А. Казарина // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2004. – № 3. – С. 70-75.
19. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. – Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
20. Николайчук В. Е. Логистика: теория и практика управления: учебн. пособие / В. Е. Николайчук, В. Г. Кузнецов. – Донецк: НОРД-ПРЕСС, 2006. – 540 с.
21. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініцій / Т. В. Косарева // Економіка АПК. – 2008. – № 11. – С. 12–18.
22. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма / Н. В. Короленко // Ефективна економіка. – 2013. – № 3. – С. 18–21.
23. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. – М.: Технологии, 2005. – 200 с
24. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.

25. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л. Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. – 244 с.
26. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. В. Баранець; НАН України, Інститут економіки промисловості – Донецьк, 2007. – 195 с.
27. Кальченко А. Г. Логістика [Текст]: підручник / А. Г. Кальченко ; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., без змін. – Київ: КНЕУ, 2006. – 284 с.
28. Дикань В. Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера [Текст] / В. Л. Дикань – Українські залізниці. – №9. – 2014. – С. 22–26.
29. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 163 с.
30. Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Львів: Магнолія 2006, 2011. – 308 с.
31. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М. Ю. Григорак, А. О. Бондуровська // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011. – № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.
32. Омельченко В. Я. Стратегия развития логистических систем в условиях глобализации мировой экономики [Текст]: монография / В. Я. Омельченко. – Донецк, ДонНУ, 2008. – 370 с.
33. Білик І. І. Логістичні концепції ефективного обслуговування на споживчому ринку // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіону: методологічні підходи (Збірник наукових праць). Випуск 3(53) / НАН України Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2005 р.
34. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166–170.

35. Решетник М. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия // Риск (Рынок. Информация. Снабжение. Конкуренция). – 2011. – № 1. – С. 31–34.
36. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
37. Пушкар М. С. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит : монографія / М. С. Пушкар, А. Г. Богач, В. Г. Мельник. – Тернопіль : Екон. думка, 2007. – 202 с.
38. Нікшич С. М. Оптимізування логістичних витрат у сфері управління хімічним підприємством / [С. М. Нікшич, Є. В. Крикавський, М. М. Мамчин, Р. Л. Сопільник] URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2762/1/40.pdf>.
39. Родников А. Н. Логистика: Терминолог. словарь / А. Н. РОДНИКОВ. – Москва : Инфра-м, 2000. – 340 с.
40. Логистика как форма оптимизации рыночных связей [Текст] / Под ред. Л. С. Федорова. – М.: Институт мировой экономики и международных отношений РАН, 2006. – 122 с.
41. Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи [Текст]: монографія / Н. Б. Савіна; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – 328 с.26
42. Потенціал підприємства: формування та оцінка URL: [http:// www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html](http://www.refine.org.ua/pageid-5425-3.html).
43. Логістика: Учеб.пособіє для студентів вузів / М. Н. Григор'єв, А.П. Боргів, С. А. Уваров. – М.: Гардаріки, 2006. – 463 с.
44. Володіна Є. В. Моделювання логістичних процесів в сучасній підприємницькому середовищі// Російське підприємництво. 2004. № 8. – С. 3–9.
45. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О. В. Солодка // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – № 2. – С. 21–23.

46. Струтинська Ірина. Проблема визначення класу логістичного центру на вітчизняному ринку логістичної нерухомості [Текст] / Ірина Струтинська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 211–219.
47. Терентьев П. А. Классификации и модели логистики возвратных потоков // Логистика сегодня. – 2010. – № 4(40). – С. 242–251.
48. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВСЬКИЙ ЗАВОД НАПОЇВ «РОСИНКА». Фінанси / You Control. – 2016. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15408164&tb=finance>.
49. Показники ефективності інвестиційного проєкту / Хелпікс – інтернет помічник. – 2015. URL: <https://helpiks.org/5-7689.html>.

ДОДАТОК А
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	20	21
первісна вартість	1001	47	55
накопичена амортизація	1002	27	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	1896	2817
первісна вартість	1011	2180	3259
знос	1012	284	442
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18	18
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10413	10413
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	12421	13358
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4841	4621
Виробничі запаси	1101	1072	1272
Незавершене виробництво	1102	11	0
Готова продукція	1103	2399	3528
Товари	1104	44	196
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	546	331
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			

Продовження додатку А

1	2	3	4
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	1	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3060	4849
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	364	676
Готівка	1166	6	4
Рахунки в банках	1167	358	672
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	85	124
Усього за розділом II	1195	12787	16275
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	71	71
Баланс	1300	25279	29704
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7000	7000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2877	2877
Додатковий капітал	1410	1502	1485
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	353	206
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	11732	11568
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6784	8532
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	5222	5876
за розрахунками з бюджетом	1620	162	471
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	61
за розрахунками зі страхування	1625	80	351
за розрахунками з оплати праці	1630	157	228
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	180	417
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	962	1575
Усього за розділом III	1695	13547	17511
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	25279	29079

Джерело: [48]

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21051	12659
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14990)	(8861)
Валовий: прибуток	2090	6061	3798
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	5210	5830
Адміністративні витрати	2130	(3050)	(2089)
Витрати на збут	2150	(3552)	(2471)
Інші операційні витрати	2180	(3989)	(3579)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	680	1489
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	878	
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(1352)	(1048)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	(88)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	206	353

Джерело: [48]